

Влияние межкультурных коммуникаций на повышение доходности бизнеса в условиях использования цифровых технологий

Получено: 17.02.2020 Одобрено: 16.03.2020 Опубликовано: 13.04.2020

УДК 33 JEL M21, M29 DOI 10.26425/2658-3445-2020-1-27-35

Хиль Мартинес Мария Аделаида

Доцент, Институт Сервантеса, Москва–Мадрид, Испания
ORCID: 0000-0003-2868-3248

e-mail: adelaida.gil@cervantes.es

Воронцова Юлия Владимировна

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-7995-6395

e-mail: jvms2008@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Исследовано влияние межкультурных коммуникаций на повышение доходности бизнеса. Проанализированы межкультурные навыки, необходимые для успеха любой организации, присутствующей на международной арене, учитывая рост ее доходности и имиджа. В качестве отправной точки исследования рассмотрено понятие «межкультурные коммуникации». Подчеркнута необходимость приобретения межкультурного образования нанимаемыми организацией сотрудниками для уверенности организации в их умении позиционировать себя на международном уровне. Для первичного исследования использована концепция Холла, включающая три параметра для определения межкультурной коммуникации: время, пространство и контекст, что позволило говорить о высококонтекстуальных и низкоконтекстуальных культурах, которые они порождают, и их влиянии на доходность бизнеса.

В условиях цифровой экономики важную роль играет такой финансовый показатель, как рентабельность продаж. Продажи играют основополагающую роль в деятельности любой организации и напрямую связаны с межкультурными навыками сотрудников и предпринимателей при управлении компанией. Стиль управления, а также тип межкультурной коммуникации, которая происходит в организации, будут определять место, которое она достигает на международном уровне. Коммуникативные и межкультурные навыки способствуют положительному имиджу организации, так как они являются навыками, которые обычно определяют людей, знающих несколько языков, с возможностью адаптироваться и жить в различных культурных пространствах и вести любые переговоры. В условиях цифровизации, когда человек перегружен информацией, изучение большого количества иностранных языков затруднительно из-за нехватки времени на их классическое освоение. Поэтому так важно научиться использовать инновационные технологии как при изучении иностранных языков, так и непосредственно при межкультурном общении. Последнее наиболее важно, так как позволяет осваивать межкультурное пространство с целью постижения особенностей других культур, с которыми организации приходится иметь отношения на международном рынке.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Высококонтекстуальная культура, низкоконтекстуальная культура, доходность бизнеса, завоевание доверия клиентов, культура общения, межкультурные коммуникации, межкультурные навыки, создание имиджа, творческий подход, цифровые технологии обучения.

ЦИТИРОВАНИЕ

Хиль Мартинес М.А., Воронцова Ю.В. Влияние межкультурных коммуникаций на повышение доходности бизнеса в условиях использования цифровых технологий//E-Management. 2020. № 1. С. 27–35.

Благодарности. Публикация была подготовлена по проекту № 1 «Анализ готовности российского общества к процессам цифровизации» в рамках договора пожертвования от 01 марта 2019 г. № 1154.

© Хиль Мартинес М.А., Воронцова Ю.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная.



THE CROSS-CULTURAL COMMUNICATIONS IMPACT ON INCREASING BUSINESS PROFITABILITY IN DIGITAL TECHNOLOGIES USE

Received: 17.02.2020 Approved: 16.03.2020 Published: 13.04.2020

JEL CLASSIFICATION M21, M29 DOI 10.26425/2658-3445-2020-1-27-35

Gil Martinez Maria Adelaida

Senior Lecturer, Instituto Cervantes, Moscow-Madrid, Spain

ORCID: 0000-0003-2868-3248

e-mail: adelaida.gil@cervantes.es

Vorontsova Yulia

PhD in Economics, associate professor, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-7995-6395

e-mail: jvms2008@yandex.ru

ABSTRACT

The main objective in this paper is to analyze the impact of cross-cultural communication on increasing business profitability. In order to do that, the research is based on three main concepts: cross-cultural skills, which are considered in our study one the most strategical tools for companies' success, concerning both the profitability and the image of any company. Cross-cultural communication, as stated by the anthropologist Edward Hall in his book *The Hidden Dimension*. Hall is most associated with proxemics, the study of the human use of space within the context of culture. Bearing in mind Hall's considerations, the paper emphasized the need and importance of cross-cultural education for employees, as long as the goal of the companies is to position themselves internationally. Intercultural communication. Hall's ideas have also had a significant impact in communication theory, especially intercultural communication, where it inspired research on spatial perception that continues to this day.

In the digital economy, there are different indicators for measuring the level of cross-cultural skills within a company: a financial indicator such as return on sales has an important role. Sales play a fundamental role in the activities of any company and they are causally related to the cross-cultural skills of employees and entrepreneurs concerning company's management. Business management style as well as the type of cross-cultural communication existing in the company will determine the international position of any company. Communication and cross-cultural skills contribute to a positive image of the company, since these are skills pointing out at companies with multilingual staff, with personal and professional experience living and working in different countries, experts on using innovative technologies, characteristics which will strongly impact on final profitability results.

The paper concludes focusing on the importance for all the international companies to invest in the concept of intercultural communication and cross-cultural skills as a way of behaving in business, since these skills will reward them with increasing ratios of business profitability in international markets.

KEYWORDS

High-contextual culture, low-contextual culture, business profitability, gaining customer confidence, communication culture, intercultural communications, intercultural skills, image building, creative approach, digital training technologies.

FOR CITATION

Gil Martinez M.A., Vorontsova Yu.V. The cross-cultural communications impact on increasing business profitability in digital technologies use (2020) *E-Management*, 3 (1), pp. 27–35. DOI 10.26425/2658-3445-2020-1-27-35

Acknowledgements. The publication was prepared under the Project No. 1 "Analysis of the Russian society's readiness to the digitalization processes" within the donation contract No. 1154 dated on March 01, 2019.

© The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Конечной целью любой коммерческой организации является формирование прибыли, то есть способность организации получать достаточную рентабельность продаж, активов или собственных ресурсов. В настоящее время одним из важнейших активов организации становится уровень развития межкультурных навыков ее сотрудников, то есть владение ими межкультурными компетенциями.

Исследование отечественного и зарубежного опыта показали, что способность влиять на коллег и клиентов из другого культурного пространства [Konstantinova, 2009] является наиболее важным навыком для глобального лидерства в части принятия решений, творческого подхода и делегирования различного рода задач. Кроме того, учет данного аспекта и его влияние на повышение доходности организации важно в случаях:

- эффективного полноценного общения с партнерами, находящимися в любой точке мира;
- завоевания доверия клиентов и повышения их лояльности;
- увеличения экономических показателей и создания хорошей репутации (имиджа) на рынке.

Цель исследования – анализ межкультурных навыков, необходимых для успеха любой организации, присутствующей на международной арене, и их влияния на повышение доходности бизнеса. В качестве отправной точки исследования необходимо рассматривать формирование такого понятия, как «межкультурные коммуникации».

Далее будет представлен анализ межкультурных навыков, которые непосредственно влияют на международный успех организации, учитывая рост ее доходности и имиджа. Также нужно подчеркнуть необходимость приобретения межкультурного образования нанимаемыми организацией сотрудниками, начиная с раннего школьного возраста (целевое образование), для уверенности организации в их умении позиционировать себя на международном уровне [Hall, 1990].

МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Концепция межкультурного общения была впервые представлена в 1959 г. в книге “The Silent Language” Э. Холла [Hall, 1990], который определяет культуру как совокупность сложившихся моделей поведения, взглядов и материальных объектов. Холл отмечает, что культура часто бессознательна и является невидимой системой управления, воздействующей на наше мышление. Общество усваивает составляющие этой культуры и действует в соответствии с ограничениями, определяемыми как «культурно-приемлемые» [Nishimura et al., 2008]. Если перенести данную концепцию в сферу бизнеса, можно говорить вслед за Арриагой [Serlin et al., 2009], что «организационная культура представляет собой систему общих убеждений и ценностей, которые по-разному взаимодействуют в организации», то есть они составляют правила игры между тем, что запланировано, и тем, что возникает в реальности.

Холл использовал три параметра для определения межкультурной коммуникации: время, пространство и контекст, что позволило ему классифицировать различные типы культуры, которые они порождают (высококонтекстуальные и низкоконтекстуальные). Высококонтекстуальные культуры – те культуры, в которых большая часть информации находится в физическом или интернализованном (внутреннем) контексте человека, не меняются во времени и могут свободно контактировать с иностранными культурами. Низкоконтекстуальные культуры – те культуры, в которых практически отсутствует неформальные информационные сети, а их представители нуждаются в дополнительной информации о происходящем вокруг них для общения с другими культурами. Другими словами, понимание концепции высокой или низкой культуры является первым шагом к международным переговорам и коммуникациям в бизнесе [IETC, 2015].

С другой стороны, Холл делает четкую дифференциацию управления временем и его эффективным использованием в различных культурах, а именно, выделяет два типа времени: монохроническое (M-Time) и полихроническое (P-Time) время. Монохроническое время, при котором возможно осуществлять действия одно за другим в строгом порядке. Для этого необходимо эффективное планирование целей, а приверженность и пунктуальность становятся неизбежными, формируя стандарт поведения.

В культурах, называемых полихронизмом, человеческое взаимодействие ценится выше времени и материальных вещей, оставляя на втором плане саму заботу о вещах исключительно в нужное время. Здесь пунктуальность и приверженность теряют свое определяющее значение, уступая уважению к хорошо сделанному и законченному. Это неизбежно приводит к постоянному прерыванию работы, гибкости в подходе

к деятельности организации и концепции приверженности достижения желаемого только по возможности. В то же время монохронические культуры, как правило, имеют низкий контекст, а полихронические культуры регулируются высоким контекстом.

В своей теории Холл также принимает во внимание пространство, в котором находятся/хотят находиться люди, то есть он говорит о тех из них, которые должны поддерживать свое жизненное пространство по отношению к другим, чтобы чувствовать себя комфортно в организации. Эти люди нуждаются в высокой территории и часто встречаются в низкоконтекстных культурах. На другом конце космического континуума находятся те, кто стремится к меньшей собственности, и это заставляет их придавать меньшее значение спорам о пространственных границах: то есть они находятся в зоне низкой территории. Люди с низкой территориальностью часто придают большее значение контексту, являясь, таким образом, частью культур с высоким контекстом.

В целом концепция межкультурной коммуникации по-прежнему играет основополагающую роль в отношениях между организациями или учреждениями в различных странах.

Проанализируем параметры контекста, времени и пространства для достижения выгодных результатов, оказывающих непосредственное влияние на повышение доходности бизнеса.

РОЛЬ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ ДОХОДНОСТИ БИЗНЕСА

В условиях цифровой экономики все также имеет место и играет важную роль такой финансовый показатель, как рентабельность продаж. Продажи играют основополагающую роль в деятельности любой организации и напрямую связаны с межкультурными навыками сотрудников и предпринимателей при управлении компаний. Стил управления, а также тип межкультурной коммуникации, которая происходит в организации будет определять место, которое она достигает на международном уровне. Таким образом, потребности и ожидания работодателей в отношении своих сотрудников резко изменились за последние 5 лет. Коммуникативные и межкультурные навыки способствуют положительному имиджу организации, так как они являются навыками, которые обычно определяют людей, знающих несколько языков, с возможностью адаптироваться и жить в различных культурных пространствах и осуществлять любые переговоры. При этом важен не только успех переговоров: сотрудник должен быть в состоянии объяснить людям из разноконтекстных культур разницу в подходах к одной и той же концепции. Это вопрос объединения различных психических рамок, которые помогают определить стратегию организации, которая в конечном итоге будет иметь больше преимуществ.

В условиях цифровизации, когда человек перегружен информацией, изучение большого количества иностранных языков затруднительно из-за нехватки времени на их классическое освоение [Бегалинов, Бегалинова, 2018]. Поэтому важно научиться использовать инновационные технологии как при изучении иностранных языков, так и непосредственно при межкультурном общении. Последнее наиболее важно, так как позволяет осваивать межкультурное пространство с целью постижения особенностей других культур, с которыми организации приходится иметь отношения на международном рынке. Инновационные технологии в этом случае лишь «помощники» и адаптеры при межкультурной коммуникации участников данного процесса.

В результате глобальной экономической активности потребности и ожидания предпринимателей постоянно меняются. Это означает, что организации ищут сотрудников, которые имеют больше навыков, чем дают формальное образование и традиционные компетенции.

Исследование Гамильтона [Hamilton, 2013] связывает межкультурные компетенции с важными преимуществами для бизнеса, что добавляет бонус к его доходности. В указанном исследовании были опрошены руководители различных международных компаний и кадровых агентств. Две группы оперативно придают межкультурным навыкам возможность извлекать большие экономические выгоды для своих организаций и быть неотъемлемой частью рабочей среды. Большинство опрошенных заявили, что межкультурная компетентность заключается в способности понимать различные культурные контексты и взгляды, проявлять уважение к другим, принимать различные точки зрения и быть открытыми для новых форм мышления, таких как основные навыки.

Как следует из рисунка 1, руководители организаций и агентств по набору персонала указывают в качестве основных межкультурных навыков следующие: демонстрацию уважения к другим, выстраивание доверительных отношений, эффективную работу в различных командах, появление новых идей и др.



Источник / Source: [Hamilton, 2013]

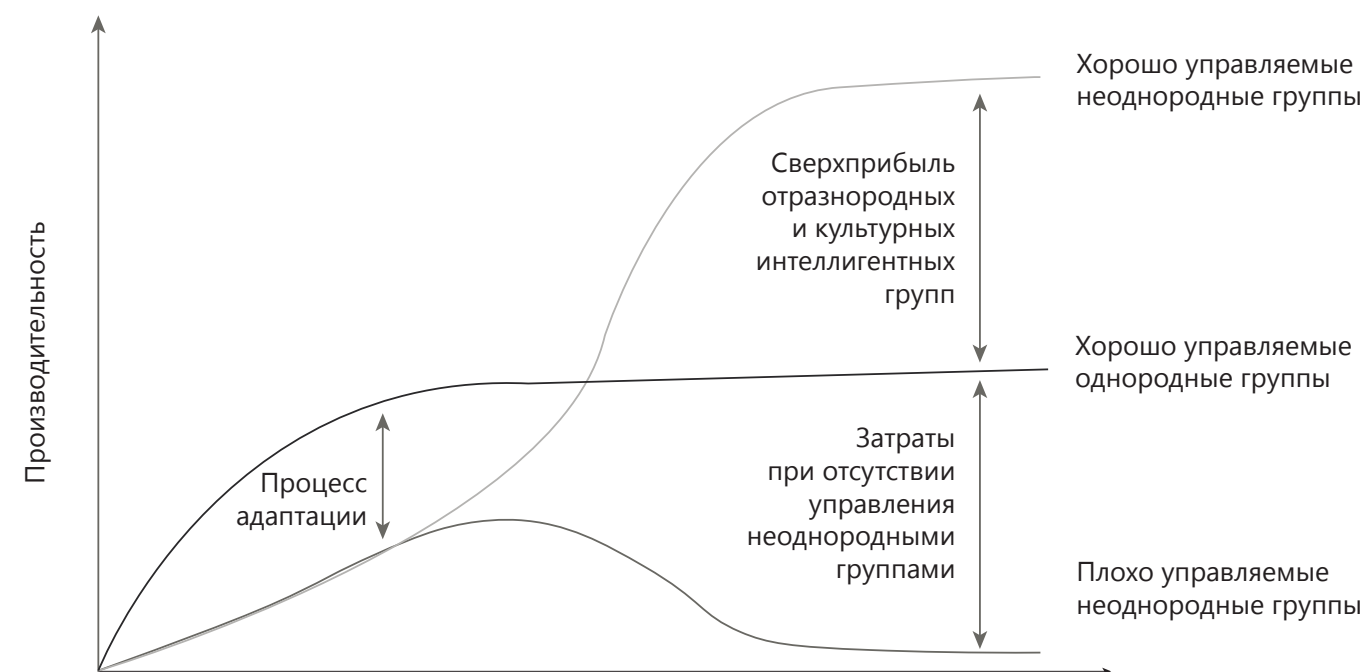
Рис. 1. Ранжирование основных навыков по степени их значимости для бизнеса
Figure 1. Ranking of the major skills in terms of their significance for business

Большинство опрошенных предпринимателей связывают межкультурные навыки со значительным увеличением доходности своего бизнеса, потому что они считают, что сотрудники с высокой степенью межкультурной компетенции могут работать гораздо лучше по всем направлениям деятельности организации, включая и международный уровень. Эти преимущества включают:

- увеличение числа новых клиентов, что подразумевает бизнес-выгоды вследствие возможности диверсификации на рынке;
- достижение положительного влияния на бренд и репутацию организации;
- увеличение экономических и финансовых показателей организации.

Напротив, организации, сотрудники которых не имеют межкультурных навыков, могут подвергаться различного рода рискам: потере клиентов; снижению ее имиджа и идентичности, что приводит к конфликтам в рабочих группах; потери времени и увеличение количества ошибок в проектах.

Другое исследование, в котором приняли участие 11 500 лидеров по всему миру и в различных отраслях, показало, что лидеры с высоким уровнем культурного интеллекта, как правило, в большей степени идентифицируют себя в качестве высокопроизводительных лидеров в глобальном масштабе (рис. 2).



Источник / Source: [Saenz, 2017]¹

Рис. 2. Уровень производительности в привязке к однородным и неоднородным группам различной степени управляемости

Figure 2. Performance level in relation to homogeneous and heterogeneous groups with varying degrees of manageability

Таким образом, способность оказывать влияние на коллег и клиентов из других культур стала наиболее важным навыком для глобального лидерства, даже выше традиционно воспринимаемых компетенций, необходимых для лидеров, таких как способность принимать решения и проявление творческой составляющей среди других.

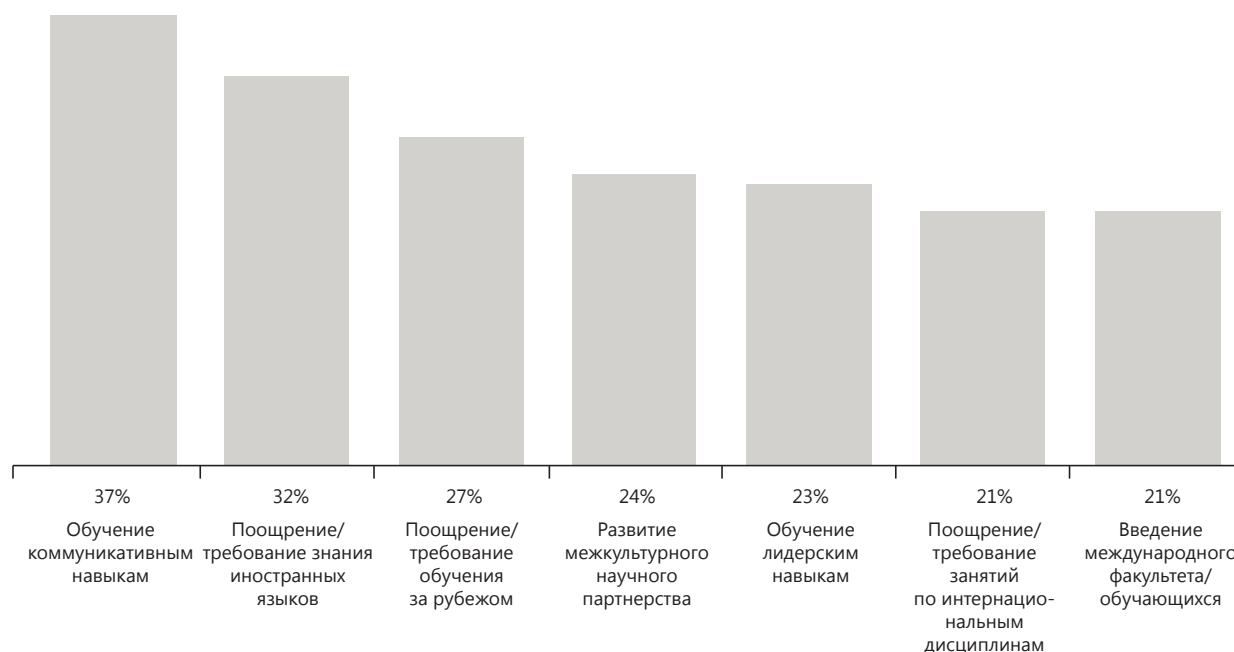
РАЗВИТИЕ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ НАВЫКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ: ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИЕ

Образование играет решающую роль в предоставлении обучающимся возможности развивать свои межкультурные навыки. Более половины предпринимателей, принявших участие в исследовании British Council [Hamilton, 2013], сказали о содействии в развитии межкультурных навыков у своих сотрудников, хотя данный процент ниже, чем ценность для них самого факта обладания их сотрудниками конкретными навыками межкультурных переговоров после найма (рис. 3). Однако существующее единодушие в обеспечении межкультурного образования, предоставляемого уже в школах, должно все более цениться, что в конечном итоге будет играть очень важную роль для успешного бизнеса в будущем. Необходимость знания иностранных языков для всех сотрудников организации имеет решающее значение для их работы за рубежом. Наряду с иностранными языками, важно преподавать коммуникативные навыки и поощрять обмен студентами [Бухарова, 2017].

Межкультурное образование с раннего возраста становится ключевым инструментом в обучении будущих предпринимателей и сотрудников международных организаций [Asante et al., 2002]. Ключ к подготовке специалистов в этой области заключается в развитии межкультурных компетенций на протяжении всей академической и профессиональной жизни, а также во всех сферах общества, особенно в области, связанной с предпринимательской деятельностью и международными коммуникациями.

¹Saenz Sh. (2017). ¿Cuál es el ROI de los programas para desarrollar Inteligencia Cultural? [Какова рентабельность инвестиций в программы развития культурного интеллекта?]. Режим доступа: <http://www.icebergci.com/2017/03/27/roi-los-programas-desarrollar-inteligencia-cultural/> (дата обращения: 12.02.2020).

Мотивация к достижению целей или готовность преуспеть в чем-то, преодолев проблемы, связана с более высокой динамикой экономического развития [Gudykunst, 2005], измеряемого макроэкономическими переменными, что в свою очередь, наряду с косвенным воздействием образования, приведет к росту экономической и финансовой устойчивости организации. Межкультурная конкуренция должна стать ключом, позволяющим организациям достичь высокой рентабельности и экономических выгод в соответствии с их целями. Это достижение включает также инвестиции в образование.



Источник / Source: [Hamilton, 2013]

Рис. 3. Вклад, вносимый образованием, в улучшение межкультурных навыков с точки зрения работодателей

Figure 3. The contribution of education to the improvement of intercultural skills from the perspective of employers

ВЫВОДЫ

Сегодня организации взаимодействуют за пределами своих границ. Более двух третей работодателей говорят, что их сотрудники часто общаются с коллегами за пределами своей страны, и около половины говорят, что их сотрудники работают с зарубежными партнерами и клиентами. Важность межкультурных навыков сотрудников организаций, которые хотят видеть себя в международных рейтингах, становится обязательным требованием для работодателей и кадровых агентств. Под межкультурным мастерством подразумевается способность понимать различные культурные контексты, проявлять уважение к другим нациям принятым у них способом, а также принимать различные точки зрения и быть открытыми для новых форм мышления. Организации, сотрудники которых будут обладать межкультурными навыками, добьются значительных преимуществ, что в итоге будет влиять на повышение доходности бизнеса.

Среди наиболее значительных преимуществ для бизнеса, которых может достичь любая организация, – это эффективная работа команд, за которой следует возможность эффективной работы с коллегами из разного культурного пространства, построения доверительных отношений с клиентами, а также новых отношений. Эти преимущества автоматически приведут (в числе прочих решаемых организацией экономических задач) к значительным экономическим результатам, хорошей репутации организации на рынке и ее положения в верхних строчках международного рейтинга.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Бегалинов А.С., Бегалинова К.К. (2018). Межкультурная коммуникация в контексте цифровизации и медиатизации // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. Отв. ред. В.И. Герасимов. С. 512–514.
- Бухарова Е.Б., Сладченко О.В., Захарьин К.Н., Семенова А.Р. (2017). Возможности развития межкультурных коммуникаций на основе парадигмы формирования умных городов – Smart City // V ежегодное собрание Российско-китайской ассоциации экономических университетов и Международный форум экономического развития «Один пояс – один путь», Ассоциация российско-китайских экономических университетов. С. 27–36.
- Asante M.K., Gudykunst W.B., Mody B. (2002). International and intercultural communication, 2nd edition. California: Sage publications. 606 p.
- Gudykunst W.B. (2005). Theorizing about intercultural communication. California: Sage publications. 480 p.
- Hall E.T. (1990). The silent language, 2nd ed. New York: Anchor Books. Режим доступа: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/20/20_0815.pdf (дата обращения: 09.02.2020).
- Hamilton B.A. (2013). Culture at work. Режим доступа: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/culture-at-work-report-v2.pdf> (дата обращения: 15.02.2020).
- IETC (2015) Proceedings book of the International Educational Technology Conference – IETC 2015, Istanbul, Turkey, May 27–29. 1076 p. Режим доступа: http://www.iet-c.net/publication_folder/ietc/ietc2015.pdf (дата обращения: 09.02.2020).
- Konstantinova N. (2009). Rusia y España: perspectivas del dialogo intercultural en el Siglo XXI [Россия и Испания: перспективы межкультурного диалога в XXI веке] // Iberoamerica. No. 4. Pp. 121–128.
- Nishimura S., Nevgi A., Tella S. (2008). Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India // Proceedings of a subject-didactic symposium in Helsinki, 2008. Pp. 783–796.
- Serlin J., Arriaga M.C., Oviedo R.R. (2009). Epistemología y management: tendencias actuales [Эпистемология и менеджмент: актуальные тенденции] // Decimoterceras Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario [Исследования на факультете, Факультет экономических наук и статистики, Национальный университет Росарио. Ноябрь, № 13]. Режим доступа: <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/7710/Serlin%2c%20Arriaga%2c%20Epistemologia%20y%20Management.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата обращения: 15.02.2020).

REFERENCES

- Asante M.K., Gudykunst W.B. and Mody B. (2002), International and intercultural communication, 2nd ed., Sage publications, California.
- Begalinov A.S. and Begalinova K.K. (2018), “Intercultural communication in the context of digitalization and mediation” [“Mezhkul'turnaya kommunikatsiya v kontekste tsifrovizatsii i mediatizatsii”], *Greater Eurasia: development, security, and cooperation. Yearbook, Resp. Ed. V.I. Gerasimov* [Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost, sotrudnichestvo. Ezhegodnik, otv. red. V.I. Gerasimov], 2018, pp. 512-514. [In Russian].
- Bukharova E.B., Sladchenko O.V., Zakharin K.N. and Semenova A.R. (2017), “Opportunities for the development of intercountry educational and cultural communications based on the paradigm of the formation of Smart Cities” [“Vozmozhnosti razvitiya mezhstranovykh obrazovatel'nykh i kul'turnykh kommunikatsii na osnove paradigm formirovaniya umnykh gorodov – Smart City”], *V annual meeting of the Russian-Chinese Association of economic universities and the international forum for economic development “One belt – one road”* [V ezhegodnoe sobranie Rossiisko-Kitaiskoi Assotsiatsii ekonomicheskikh universitetov i Mezhdunarodnyi forum ekonomicheskogo razvitiya “Odin poyas-odin put'”], Association of Russian-Chinese economic universities [Assotsiatsiya Rossiisko-kitaiskikh ekonomicheskikh universitetov], pp. 27-36. [in Russian].
- Gudykunst W.B. (2005), *Theorizing about intercultural communication*, Sage publications, California.
- Hall E.T. (1990), The silent language, 2nd ed. Anchor Books, New York. Available at: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/20/20_0815.pdf (accessed 09.02.2020).
- Hamilton B.A. (2013), Culture at work. Available at: <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/culture-at-work-report-v2.pdf> (accessed 15.02.2020).
- IETC (2015). *Proceedings book of the International Educational Technology Conference – IETC 2015*, Istanbul, Turkey, May 27–29. Available at: http://www.iet-c.net/publication_folder/ietc/ietc2015.pdf (accessed 09.02.2020).
- Konstantinova N. (2009), Russia and Spain: perspectives for intercultural dialogue in the XXI century [Rusia y España: perspectivas del dialogo intercultural en el Siglo XXI], *Iberoamerica*, 2009, no. 4, pp. 121-128.

Nishimura S., Nevgi A. and Tella S. (2008), “Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India”, *Proceedings of a subject-didactic symposium in Helsinki*, pp. 783–796.

Serlin J., Arriaga M.C. and Oviedo R.R. (2009), “Epistemology and management: current trends” [“Epistemología y management: tendencias actuales”], *Research at the faculty, Faculty of Economic Sciences and Statistics, National University of Rosario* [Decimoterceras Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario], November, issue 13. Available at: <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/7710/Serlin%2c%20Arriaga%2c%20Epistemologia%20y%20Management.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (accessed 15.02.2020).

TRANSLATION OF FRONT REFERENCES

Saenz Sh. (2017), What is the ROI of programmes to develop cultural intelligence? [¿Cuáles el ROI de los programas para desarrollar inteligencia cultural?]. Available at: <http://www.icebergci.com/2017/03/27/roi-los-programas-desarrollar-inteligencia-cultural/> (accessed 12.02.2020).