



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2021/2022

DIVERSIDAD CULTURAL Y CONFLICTOS EN LAS *JOINT VENTURES*
INTERNACIONALES. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA.
(CULTURAL DIVERSITY AND CONFLICTS IN INTERNATIONAL JOINT VENTURES.
A SYSTEMATIC REVIEW)

Realizado por el Alumno D^a. Yolanda Marcos González

Tutelado por el Profesor D^a. Cristina Flores Acedo Carmona

León, julio de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

X Tribunal Póster

“Hay verdades en este lado de los Pirineos que son mentira en el otro lado”.

– Blaise Pascal

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. METODOLOGÍA.....	8
3. DIVERSIDAD EN ORGANIZACIONES.....	9
3.1. ¿QUÉ ES “DIVERSIDAD”?.....	9
3.2. TIPOS DE DIVERSIDAD.....	10
3.2.1. Diversidad de género.....	10
3.2.2. Diversidad generacional.....	10
3.2.3. Diversidad funcional.....	11
3.3. DIVERSIDAD CULTURAL.....	11
3.3.1. Dimensiones culturales.....	12
3.3.2. Proxémica.....	15
4. CONFLICTOS EN EMPRESAS INTERNACIONALES.....	16
4.1. ¿QUÉ ES “CONFLICTO”?.....	17
4.2. TIPOS DE CONFLICTOS.....	18
4.3. EL CONFLICTO Y LA CULTURA.....	19
4.3.1. Choque cultural y aculturación.....	19
4.3.2. Gestión de conflictos.....	22
4.3.3. Prevención de conflictos culturales.....	26
5. LAS <i>INTERNATIONAL JOINT VENTURES</i> Y LOS CONFLICTOS.....	28
5.1. <i>INTERNATIONAL JOINT VENTURES</i> . CONCEPTO E HISTORIA.....	28
5.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS <i>JOINT-VENTURES</i>	29
5.3. EL RENDIMIENTO.....	30
5.3.1. Concepto y medición.....	30

5.3.2. Supervivencia y fracaso de las <i>Joint-Ventures</i>	31
5.3.3. Factores que afectan al rendimiento.	32
5.4. DIVERSIDAD CULTURAL Y CONFLICTOS EN <i>INTERNATIONAL JOINT-VENTURES</i>	34
6. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.	34
6.1. CONCEPTO Y PROCESO.	34
6.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.	35
6.3. PROPUESTAS DE SOLUCIONES.....	43
CONCLUSIONES.....	44
REFERENCIAS	47
ANEXO I. DIMENSIONES CULTURALES DE LOS SOCIOS DE LAS <i>IJVs</i>	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1.-Dimensiones culturales.....	14
Figura 4.1.-Proceso de aculturación.	22
Figura 4.2.-Estilos de conflicto.	24

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6.1.-Resultados de la revisión sistemática de la literatura.	39
---	-----------

RESUMEN

La globalización ha permitido que muchas empresas emprendan caminos internacionales. Así, las *international joint-ventures* se han convertido en una de las formas más populares para conseguirlo. Sin embargo, este es un tipo de empresa en el que los diferentes contextos culturales generan puntos de vista diversos, lo cual puede llevar a discrepancias y conflictos mayores. Con la redacción del presente trabajo, se pretende relacionar dos importantes factores que pueden afectar al rendimiento, supervivencia o fracaso de las *international joint-ventures*: las “diferencias culturales” y el “conflicto”.

Para ello, este trabajo de fin de grado se inicia con un marco teórico en el que se obtiene información sobre la diversidad cultural, los conflictos y las *international joint-ventures* para aplicarla a continuación en el análisis de casos concretos sobre conflictos en *international joint-ventures* procedentes de una revisión sistemática de la literatura que incluye 11 artículos. De esta manera, se corrobora que los conflictos más graves se producen entre aquellos socios con culturas muy diferentes, con relaciones en las que no existe confianza, ni comunicación, ni compromiso y en los que no ha habido ningún tipo de prevención de conflictos, destacando también la importancia del líder de la organización en este asunto.

Palabras clave: Empresa en participación, empresa transnacional, cultura, diversidad cultural, rendimiento, conflicto, conflicto cultural, relaciones culturales.

ABSTRACT

Globalization has allowed many companies to pursue their international ambition. Thus, international joint-ventures have become one of the most popular ways to achieve it. Nevertheless, this is a type of enterprise in which the different cultural backgrounds give rise to divergent points of view, which may lead to discrepancies and major conflicts. With the present study, the aim is to link two relevant factors that affect the performance, survival, or failure of international joint-ventures, which are: “cultural differences” and “conflict”.

To that end, this Final Degree Project begins with a theoretical framework in which information about cultural diversity, conflicts, and international joint-ventures is gathered in order to apply it in the analysis of specific cases of conflicts in international joint-ventures that come from a systematic review of the literature that includes 11 articles. This way, it is confirmed that the most severe conflicts occur between those partners with very different cultures, with relationships that have no trust, communication, or commitment, and in which there was no conflict prevention, also highlighting the importance of the organization’s leader in this matter.

Keywords: Joint ventures, transnational corporations, culture, cultural diversity, performance, conflict, cultural conflicts, cultural relations.

1. INTRODUCCIÓN

Las *international joint-ventures* son un tipo de alianza de, al menos, dos empresas de diferentes países que combinan recursos para crear una nueva entidad organizacional (Inkpen y Beamish, 1997, p. 178). Aunque algunos autores lo asimilan a alianzas comerciales que se formaban entre pueblos del mar Mediterráneo hace muchos siglos (Piña Mondragón, 2013; Puentes Serrano, 2015), su popularización bajo el nombre “*joint-ventures*” comienza en los años 60 y 70 (Gomes-Casseres, 1989) y tiene su máximo esplendor en la década de los 90 del siglo pasado (Nippa y Reuer, 2019). A pesar de su exhaustivo estudio en las pasadas décadas, Nippa y Reuer (2019) defienden que todavía queda mucho por investigar en este campo. Entre otras cosas porque, aun siendo un tipo de empresa muy estudiado, se estima que su fracaso se encuentra entre el 35-75% (Chowdhury, 1992; Gomes-Casseres, 1987; Killing, 2013; Kogut, 1989).

En la actualidad, las *international joint-ventures* (IJV) siguen siendo un tipo de empresa internacional y de inversión directa extranjera muy utilizado (Tetteh et al., 2020). Sin embargo, ¿por qué elegir una empresa con un porcentaje de fracaso tan elevado? Existen múltiples razones para elegir una IJV: menores costes de transacción, reducción del riesgo de entrada en un mercado extranjero, incentivos gubernamentales e información del mercado extranjero (Albishri, 2017).

Entre los múltiples factores que se han estudiado y que afectan al desempeño de las *joint-ventures*, se encuentran la diversidad cultural y los conflictos (Sridharan, 1995).

Por una parte, en un mundo globalizado, la diversidad cultural es un hecho y cualquier empresa que quiera desarrollar actividades en el extranjero tendrá que aprender a gestionarla (Yadav y Lenka, 2020). Así, académicos como Hofstede (2010) o Hall (1966) han dedicado una buena parte de su investigación a comprender mejor las diferencias entre las culturas y defender que la cultura se aprende y que no es una herencia que se pueda rechazar.

Por otra parte, los conflictos en empresas también han sido ampliamente investigados en la literatura y existen estudios muy influyentes que señalan que las distintas culturas gestionan las tensiones y fricciones de manera diferente (Thomas, 1992; Ting-Toomey, 1998), lo cual resultaría clave en empresas como las *international joint-ventures*.

El principal propósito del presente trabajo sería estudiar y analizar las teorías de los académicos más relevantes en la temática de diversidad cultural y conflictos en la empresa

para aplicarlo al caso de las *international joint-ventures*. Todo ello con la intención de que estas herramientas en diferencias culturales y conflictos puedan mejorar el desempeño de las *IJVs* y su porcentaje de fracaso disminuya.

Otro objetivo de este estudio sería hacer entender que las malinterpretaciones entre culturas son más comunes de lo que se piensa, que las personas no suelen actuar con mala intención sino como saben actuar y que, ante todo, hay que escuchar y hacer el esfuerzo por comprender la posición del otro. Esto tendría aplicación práctica para las *international joint-ventures*, otras empresas internacionales y cualquiera que quiera interactuar y apreciar otras culturas.

2. METODOLOGÍA

El presente trabajo se ha llevado a cabo en dos partes perfectamente interrelacionadas para la realización de una revisión sistemática de la literatura. La primera parte que corresponde a los apartados 3, 4 y 5, establece el marco teórico para poder comprender mejor el contexto del estudio. Mientras que la segunda parte, correspondiente al apartado 6, se dedica a un análisis exhaustivo de artículos para la revisión sistemática.

El marco teórico comienza introduciendo conceptos básicos para este estudio como son la “diversidad”, la “diversidad cultural”, los “conflictos” y las “*International Joint Ventures*”. Con el objetivo de ser claros y precisos, las conceptualizaciones, clasificaciones y teorías más generalistas son concisas. Así, se puede estudiar en profundidad las teorías más relevantes para el trabajo, aquellas que relacionan la diversidad cultural y los conflictos en empresas internacionales. Esta información se ha extraído de diferentes artículos académicos, libros y tesis de Google Académico, así como bases de datos como *ABI/INFORM Collection* y *Web of Science*.

La revisión sistemática de la literatura es un método de investigación secundaria que consiste en la búsqueda, análisis y síntesis de bibliografía. Aunque los pasos a seguir se definen en el apartado correspondiente, esta se realizará con artículos que contengan casos de estudio de *International Joint Ventures* con conflictos. Posteriormente, estos casos se analizarán y sintetizarán para observar los efectos que la diversidad cultural haya tenido sobre la creación de tensiones y problemas mayores.

Para finalizar, cabe destacar que la mayor parte de los artículos encontrados han sido en inglés. Por lo tanto, las reflexiones e ideas de los autores han sido traducidas y plasmadas de la forma más fiel posible.

3. DIVERSIDAD EN ORGANIZACIONES.

Hoy en día, la diversidad se considera un elemento más a incluir en los planes estratégicos de las empresas. Aun cuando “no se puede afirmar de una forma contundente la relación positiva entre diversidad y rendimiento empresarial, sí se puede defender la bondad de la diversidad para el buen gobierno de la empresa” (Carrasco Gallego y Laffarga Briones, 2007, p. 5). Además, la diversidad también se considera un “elemento esencial en la creatividad, la innovación y el crecimiento de las empresas” (Yadav y Lenka, 2020, p. 578).

A pesar de la importancia que se le confiere actualmente, el estudio de la diversidad en las organizaciones es relativamente joven, iniciándose tan solo a finales de los años 90 (Roberson et al., 2017). Este es el momento en el que la globalización empieza a convertirse en la realidad que viven la mayor parte de las empresas en la actualidad y la cual hace tan necesaria la gestión de la diversidad.

3.1. ¿QUÉ ES “DIVERSIDAD”?

Para conceptualizar y conseguir un mejor contexto de lo que es “diversidad”, se tomarán las definiciones del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española y, posteriormente, de académicos especializados en la temática.

En primer lugar, “diversidad” se puede definir como “variedad, desemejanza, diferencia”, o bien, “abundancia, gran cantidad de cosas” (Real Academia Española, 2021b). Esta definición podría parecer demasiado generalista y estaría mostrando lo que muchos académicos han indicado como un peligro para las conceptualizaciones de este término. Esta advertencia hace referencia a que se utilizan sinónimos en vez de explicar lo esencial del concepto, por lo que este nunca queda claro (Harrison et al., 2015; Jonsen et al., 2011).

De acuerdo con Harrison et al. (2015, p. 1200), “diversidad” se usa para “describir la distribución de diferencias entre miembros de una unidad respecto a una característica o atributo común, como el cargo, la etnia o la remuneración”. En una línea muy similar, Dobbs (1996, p. 351) lo define como “cualquier diferencia percibida entre personas: edad, especialidad funcional, profesión, preferencia sexual, origen geográfico, estilo de vida, cargo en la organización, o puesto”.

Con estas dos definiciones se destaca la existencia de una necesidad de comparación para que algo se considere diverso. Es decir, nada es diverso por sí solo, tiene que existir un atributo para contrastar esas diferencias. Así, algunas de las características que se utilizan

para categorizar los tipos de diversidad son “la edad, el género, la etnia, la nacionalidad, la religión, el cargo, la formación académica” (Yadav y Lenka, 2020, p. 578).

3.2. TIPOS DE DIVERSIDAD.

Categorizar la diversidad es tan complejo como definirla y, por lo tanto, existen muchas tipologías distintas de esta. Puesto que el presente estudio solo pretende enfocarse en una de ellas, la diversidad cultural, se tomará la clasificación basada en los atributos y se explicarán los tipos más relevantes de diversidad de forma concisa.

Las características más estudiadas en la literatura de la diversidad son el género, la edad, la discapacidad, la orientación sexual y la nacionalidad. Así, se pueden distinguir cinco tipos principales que son la diversidad “de género”, “generacional”, “funcional” y “cultural”.

3.2.1. Diversidad de género.

La Organización Mundial de la Salud (2018, párr. 3) define el “género” como “los roles, las características y oportunidades definidos por la sociedad que se consideran apropiados para los hombres, las mujeres, los niños, las niñas y las personas con identidades no binarias”.

De acuerdo con Bernal Cuenca (2010, p. 32) el mayor reto de las empresas actualmente es “conseguir una participación equilibrada de hombres y mujeres en todas las esferas”. Además, todo ello teniendo en cuenta que las diferencias de género tienen su origen en el “proceso de socialización”, es decir, que es un rol que se aprende.

3.2.2. Diversidad generacional.

Una “generación” es el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española, 2021c, párr. 5).

Hoy en día, son cinco generaciones las que conviven en la sociedad y son la “Generación silenciosa”, los “*Baby Boomers*”, la “Generación X”, los “*Millennials*” y la “Generación Z”. De estos, los pertenecientes a la “Generación silenciosa”, los más mayores de los “*Baby Boomers*” y los más jóvenes de la “Generación Z” serían los únicos que no estarían en edad laboral. Esto supone empresas en las que conviven trabajadores con “diferencias de edades que superan los 20 años” (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

El problema radica en que las generaciones se diferencian en algo más que en la edad. De hecho, son los contextos y elementos culturales e históricos a los que se exponen, los que forjan las personalidades y pensamientos de cada generación. Todo esto puede tener un gran impacto sobre aspectos como “la comunicación, el uso de la tecnología, la motivación o los incentivos” (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

3.2.3. Diversidad funcional.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2021, párr. 1) define la “discapacidad” como “la interacción entre individuos con un problema de salud (como el síndrome de Down o la depresión) y factores ambientales y personales (como medios de transporte o escaso apoyo social)”.

Esta definición muestra que la discapacidad no es solo un atributo o lo que define a la persona, sino que es un fenómeno que aparece por problemas estructurales (Canimas Brugué, 2015).

Actualmente, el debate se encuentra en torno a la inserción laboral de estas personas y cómo gestionar esta diversidad, de manera que los problemas estructurales desaparezcan (Gala y Taubmann, 2014).

3.3. DIVERSIDAD CULTURAL.

Muchos autores han intentado entender, definir y categorizar la cultura en función de diferentes variables durante décadas.

Los autores Kroeber y Kluckhohn (1952) destacan la influencia en esta cuestión de Tylor, antropólogo pionero en definir por primera vez la cultura con evidencia científica en 1871. De esta conceptualización, se podría extraer la conclusión de que la cultura es un conjunto complejo de muchas variables que conforman al hombre como un miembro de su sociedad.

Además, como se mencionaba previamente, cuando se habla de diversidad existe una necesidad de establecer una comparación puesto que nada es diverso por sí solo. El antropólogo Geert Hofstede definió la “cultura” como “la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de un grupo o categoría de los pertenecientes a otro”(Hofstede et al., 2010, p. 6).

Al igual que la conceptualización, la categorización de la “cultura” siempre ha sido objeto de debate. Por ejemplo, de acuerdo con Hofstede (2011), la manera clásica y más utilizada

de categorizar la cultura es a través del nivel de desarrollo económico y tecnológico. Así, se podrían distinguir países desarrollados, emergentes y subdesarrollados.

Otra de las grandes variables utilizadas para conceptualizar la diversidad cultural ha sido la geografía, aunque, durante muchos años, el estudio de la diversidad desde este punto de vista se centró en pequeñas comunidades haciendo hincapié en la etnia y la raza para argumentar esa diversidad. Esto podría deberse a la dificultad de realizar estudios de naciones de todo el mundo. De hecho, Hofstede (2011), quien estudió las diferencias culturales a nivel nacional y en múltiples países, indicó que tuvo acceso a la base de datos “más o menos por accidente”.

Además, las diferencias en la comunicación intercultural también han sido ampliamente estudiadas, tanto la verbal como la no verbal. En primer lugar, algunos autores afirman que el idioma es algo más que una forma de comunicación y que juega un papel importante en la organización del pensamiento (Boroditsky, 2001; Whorf, 2012). Es más, Whorf (2012) defendía que, a través de la gramática, se podían percibir diferencias en la percepción del tiempo y el espacio. En una línea muy similar de pensamiento, Hall (1966) explica la importancia de la comunicación no verbal y de entender que las personas de diferentes culturas viven en diferentes mundos sensorios.

Para los objetivos del presente estudio, se explicarán en mayor profundidad dos de estas teorías. En primer lugar, la teoría de las dimensiones de Geert Hofstede, con base geográfica, para comprender el contexto en el que se dan los conflictos. En segundo lugar, la teoría de la comunicación de Edward T. Hall para completar ese entendimiento del contexto y proponer soluciones.

3.3.1. Dimensiones culturales.

En 1980, el antropólogo Geert Hofstede, casi por pura coincidencia, tuvo acceso a una base de datos de cuestionarios realizados durante un periodo de cuatro años a empleados de la multinacional IBM. A partir de estos, extrajo conclusiones que pudo plasmar en lo que denominó como “dimensiones de las culturas nacionales” (Hofstede et al., 2010).

Hofstede (2010, p. 31) definió “dimensión” como “un aspecto de una cultura que puede ser medido en comparación con otras culturas”. Entonces, las cuatro dimensiones que estableció, en un principio, fueron: “distancia al poder”, “masculinidad vs. feminidad”, “aversión a la incertidumbre” e “individualismo vs. colectivismo”.

- La “distancia al poder” se define como “el punto hasta el cual los miembros con menos poder en las organizaciones e instituciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual”(de Mooij y Hofstede, 2010, p. 88). En las sociedades con gran distancia al poder, la relación de las posiciones más altas de la jerarquía con las más bajas suele ser de dependencia (Hofstede et al., 2010). En estas, los subordinados no suelen contradecir o cuestionar lo que dice el jefe. En cambio, en aquellas culturas con una distancia al poder menor, los subordinados tienden a realizar más consultas mediante las cuales surge una relación de interdependencia y no de dependencia directa (Hofstede et al., 2010).
- La “masculinidad vs. feminidad” indica “la distribución de valores entre géneros”(de Mooij y Hofstede, 2010, p. 89). En las sociedades masculinas, se tiende a dar mayor importancia al reconocimiento individual, el desarrollo personal y los retos. Sin embargo, en las sociedades femeninas, prima la cooperación en equipo y la estabilidad en el empleo (Hofstede et al., 2010).
- La “aversión a la incertidumbre” indica “el punto hasta el cual los miembros de una cultura se sienten cómodos en situaciones no planeadas” (de Mooij y Hofstede, 2010, p. 89). Esta dimensión estaría muy relacionada con la planificación. Las culturas con una gran aversión a la incertidumbre intentarán tener todo perfectamente estructurado con extensos informes, normas y previsiones (Hofstede et al., 2010).
- El “individualismo vs. colectivismo” indica “el grado en el que las personas de una sociedad están integradas en grupos” (Hofstede y McCrae, 2004, p. 63). En las culturas individualistas se espera que cada persona cuide de sí mismo y su familia más inmediata, mientras que los colectivistas crean lazos fuertes en grupos tanto familiares como de trabajo o de amistad y existe una sensación de pertenencia y lealtad (de Mooij y Hofstede, 2010).

Posteriormente, en la década de los 80, tomando como base la investigación del psicólogo canadiense Michael Harris Bond enfocada en Oriente, se estableció una quinta dimensión: “Orientación a largo plazo vs. a corto plazo” (Hofstede, 2011).

- La “orientación a largo plazo” corresponde a parte de las enseñanzas de Confucio y pretender fomentar “las virtudes orientadas a recompensas futuras” (Hofstede et al., 2010, p. 239). Esto supondría sacrificios en el presente para mejores resultados en el futuro. Mientras que la “orientación a corto plazo” guarda

vínculos más fuertes con el pasado y el presente. Esto se ve reflejado, sobre todo, en el respeto por la tradición.

Finalmente, en los 2000, la investigación del académico búlgaro Michael Minkov permitió una nueva validación de la quinta dimensión y la creación de la sexta: “Indulgencia vs. restricción” (Hofstede et al., 2010).

- Esta última dimensión hace referencia a un concepto que faltaba en el resto de las dimensiones, el cual era “la búsqueda de la felicidad”. Así, las culturas indulgentes, tienden a una mayor libertad a la hora de disfrutar de la vida y pasárselo bien. Sin embargo, en las culturas restrictivas, hay mayor control en cuanto a la satisfacción de las necesidades y las normas sociales son más estrictas (de Mooij y Hofstede, 2010).

Figura 3.1.-Dimensiones culturales.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hofstede et al. (2010)

Los estudios y teorías de Geert Hofstede se han convertido en un auténtico referente en el campo de la antropología y sus dimensiones culturales han sido citadas miles de veces. Sin embargo, hay algunos autores con ciertas reticencias que critican este modelo y resaltan sus limitaciones.

Baskerville (2003) destacó que era un error afirmar que la cultura y la nación eran equivalentes, principalmente, porque en diferentes países pueden coexistir diferentes microculturas. A esta crítica, el propio Hofstede (2003) respondió que, con frecuencia, las naciones eran la única unidad disponible para realizar la comparativa entre culturas.

Además, también remarcó que esta supuesta limitación no invalidaba las conclusiones a las que se llegaba sobre las diferencias culturales.

De acuerdo con Hofstede (2002), también se ha criticado en múltiples ocasiones su utilización de encuestas para medir la cultura y, por si fuera poco, encuestas de las filiales de una empresa extrapoladas a un país entero. A esto, contestó que, ciertamente, las encuestas no deberían ser el único método de medición, pero que es un método perfectamente aceptable. Además, también indicó que lo que se estudiaba en esas filiales eran las “diferencias entre las culturas nacionales”.

Otro autor relevante con el que intercambiaba críticas era Trompenaars y, entre otras cosas, este destacaba la manera lineal de Hofstede de categorizar la cultura. En concreto, este crítico defendía que una dimensión no tenía por qué ser excluyente de su opuesta. Es decir, si una persona era individualista, ¿no podría ser colectivista en otro contexto? (Hampden-Turner y Trompenaars, 1997)

Con todo, puede que el modelo de las dimensiones culturales tenga sus limitaciones. Sin embargo, lo que no se puede negar es que ha supuesto un punto de inflexión para el estudio de la antropología y de la cultura. Es, por lo tanto, imprescindible en cualquier investigación sobre diferencias entre culturas.

3.3.2. Proxémica.

El término “proxémica” fue acuñado por el antropólogo Edward T. Hall (1966) y se refiere al estudio de cómo el ser humano estructura y gestiona el espacio, muchas veces inconscientemente.

Cabe destacar que el trabajo de Hall (1968) se inspiró en el de los antropólogos Whorf y Sapir, los cuales llevaron a cabo investigaciones a principios del siglo XX sobre cómo la gramática de los diferentes idiomas estaba influenciada por la propia cultura. A esta teoría Whorf y Sapir (2012) la denominaron “Hipótesis de Sapir-Whorf” y defendía, entre otras cosas, que en una conversación se podían distinguir las percepciones del tiempo de diferentes culturas. Por lo tanto, estas ideas serían muy influyentes para que Hall (1966) pudiera establecer vínculos entre la comunicación y la cultura, aunque él se centrara más en la comunicación no verbal que en la verbal o el idioma.

Anteriormente a las teorías de los antropólogos mencionados, se había dado por hecho que, bajo las mismas condiciones, todas las personas debían reaccionar de la misma

manera ante una experiencia o estímulo. Sin embargo, Hall (1966) hizo aportaciones fundamentales a través de sus estudios, las cuales pueden ser plasmadas en la siguiente frase: “las personas de diferentes culturas habitan diferentes mundos sensorios” y, por lo tanto, no interpretan la información y las experiencias de la misma manera.

Sobre esta premisa, la comunicación entre dos culturas adquiere muchos matices a contemplar. En una conversación, las personas hacen mucho más que intercambiar palabras como “si se estuvieran pasando una pelota” (Hall, 1966). Aunque es cierto que las palabras importan, toda la comunicación no verbal que envuelve a la conversación es quizá más relevante. Esto es, sobre todo, porque se suele hacer de manera inconsciente.

Hall, nacido y educado en Estados Unidos, relata algunas de sus experiencias con otros compatriotas fuera del país. Por ejemplo, en múltiples ocasiones, al entablar conversación con otras nacionalidades que se acercaban demasiado para hablar, los estadounidenses daban un paso hacia atrás instintivamente. Entonces, se les catalogaba como fríos y desinteresados cuando solo habían vuelto a su zona de confort (Hall et al., 1968).

Además, dentro de la comunicación no verbal, está aquello que no se expresa a través de gestos corporales o la otra cultura no acaba de percibir y, por lo tanto, interpreta como algo arbitrario. Todo esto que queda sin “decir”, se sobreentiende, pero “las distintas culturas difieren en lo que queda tácito” (Hall, 1966, p. 127).

Todos estos procesos de comunicación no verbal pueden llevar muchas veces al fin de toda comunicación y, en casos extremos, a conflictos. Todo ello porque, como aclara Hall (1966, p. 11), “ninguna de las partes comprende que cada una de ellas vive en un mundo perceptual distinto”.

4. CONFLICTOS EN EMPRESAS INTERNACIONALES.

Los conflictos han estado presentes prácticamente desde los inicios de los tiempos y no por ello han perdido actualidad. Asimismo, las disputas y fricciones en las empresas tampoco son nada nuevo y la literatura al respecto es inmensa (Afzalur Rahim, 2002; Jehn y Bendersky, 2003; Lumineau et al., 2015; Tjosvold et al., 2014). Además, la globalización trae consigo la internacionalización de las empresas y la mezcla de culturas muy diferentes, lo cual genera nuevas tensiones. Con todo lo anterior, cabe citar las palabras de Hofstede (2010, p. 383) cuando decía que “los pesimistas de la cultura se preguntan si las sociedades humanas pueden existir sin enemigos”.

4.1. ¿QUÉ ES “CONFLICTO”?

En primer lugar, la Real Academia Española propone varias definiciones para el “conflicto” y se podrían destacar dos de ellas:

- “Combate, lucha, pelea” (Real Academia Española, 2021a, párr. 1).
- “Apuro, situación desgraciada y de difícil salida” (Real Academia Española, 2021a, párr. 3).

Como ya se ha apuntado en apartados anteriores, las enciclopedias y los diccionarios tienden a proporcionar definiciones generalistas. En particular, estas dos definiciones proponen fenómenos que parecen completamente distintos. Mientras que la primera parecería un concepto de acción, la segunda estaría más relacionada con los sentimientos.

De acuerdo con Pondy (1967), el término “conflicto” se ha usado a lo largo de la literatura para describir fenómenos muy específicos y concretos. Entre estos fenómenos, destaca los siguientes:

- Las condiciones antecedentes de un comportamiento conflictivo, como la escasez de recursos que lleva a revueltas.
- Los estados afectivos del individuo, como la ansiedad, el estrés o la tensión.
- Los estados cognitivos del individuo, es decir, la percepción que tiene sobre la situación de conflicto o, incluso, si llega o no a darse cuenta de que existe un conflicto.
- El comportamiento conflictivo, una vez se está manifestando una resistencia o agresividad.

Es más, si se contrastan estos fenómenos con las definiciones de la Real Academia Española, se puede comprobar que se pueden asociar entre ellos. La primera definición concordaría con el “comportamiento conflictivo” y la segunda con los “estados cognitivos”.

Aun así, este autor afirma que el problema no reside en elegir una sola de estas definiciones, ya que cada una se refiere a una parte importante del conflicto. En cambio, se deberían comprender las relaciones entre los fenómenos para ser capaces de observar el marco completo. Por lo tanto, “el conflicto puede ser mejor comprendido si se considera como un proceso dinámico” (Pondy, 1967, p. 299).

Así, siguiendo las pautas de Pondy, Thomas (1992, p. 265) definió el “conflicto” como “el proceso el cual se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha frustrado, o está a punto de frustrar, alguna de sus preocupaciones”. Esta constituiría una definición lo suficientemente amplia para abarcar numerosos fenómenos, ya que esta conceptualización abarca aquellos fenómenos que en las definiciones de enciclopedia aparecían aislados, como las condiciones antecedentes del conflicto, las emociones propias del conflicto o el conflicto ya manifiesto. Sin embargo, al mismo tiempo, es una definición lo suficientemente específica al delimitar el momento en el que se inicia el conflicto, lo cual sucede cuando una parte percibe que la otra parte está interfiriendo o va a interferir en sus objetivos y planes.

4.2. TIPOS DE CONFLICTOS.

Hay muchos académicos que han intentado categorizar los conflictos de diferentes maneras y desde distintos ámbitos. Sin embargo, el modelo de Pondy (1967) comprende una de las propuestas de categorización del conflicto más ampliamente aceptadas. Este autor, como ya se ha mencionado en el apartado anterior, comprendía el conflicto como un proceso dinámico e identificó cinco fases en él. Las etapas del proceso del conflicto eran el “conflicto latente”, el “conflicto percibido”, el “conflicto sentido”, el “conflicto manifiesto” y las “consecuencias del conflicto”.

- El “conflicto latente” o “*latent conflict*” se refiere a las condiciones que se pueden convertir en un conflicto. Entre los subtipos más destacados del conflicto latente, se pueden encontrar la competición por los recursos o la autoridad y la diferencia de metas. Aun así, pueden aparecer varios de estos subtipos al mismo tiempo.
- El “conflicto percibido” o “*perceived conflict*” se da cuando, al menos, una de las partes entiende que existe un conflicto. Además, este tipo puede aparecer con o sin conflicto latente, es decir, puede darse por un malentendido entre las partes y sin necesidad de que haya una condición latente.
- El “conflicto sentido” o “*felt conflict*” está relacionado con sensaciones y emociones, como la tensión, la hostilidad o la ansiedad. Aunque pueden estar conectadas con el “conflicto percibido” y el “conflicto manifiesto”, este tipo no tiene por qué darse simultáneamente con los otros. Por ejemplo, una persona puede percibir un conflicto con su compañero, pero esto no le genera ninguna

preocupación. E, incluso, percibiendo y sintiendo el conflicto, esto no tiene por qué moverse hacia un comportamiento conflictivo.

- El “conflicto manifiesto” o “*manifest conflict*” conlleva cualquier comportamiento conflictivo y su forma más común es la agresión, aunque puede tomar formas menos violentas. Entre las alternativas, se pueden encontrar los sabotajes, las coaliciones agresivas, los bloqueos a planes de oponentes, entre otros. En definitiva, sea cual sea la forma que se elija, este tipo de conflicto se refiere a un comportamiento que se ejecuta siendo consciente de que perjudica el cumplimiento de las metas de otro miembro del equipo.
- Las “consecuencias del conflicto” o “*conflict aftermath*” son los resultados de cualquiera de las fases anteriores del conflicto. Es decir, si el problema se ha resuelto de manera satisfactoria o no, si ha generado tensiones más graves, si se ha ignorado el conflicto, etc.

Finalmente, cabe volver a hacer hincapié en que Pondy (1967) presenta el conflicto como un “proceso dinámico”. Como se ha visto, puede existir el “conflicto percibido” sin “conflicto latente” o el proceso se puede detener en el “conflicto sentido” sin llegar a expresar el problema de forma manifiesta. Lo realmente esencial tal vez sería tener en cuenta este dinamismo para crear mecanismos de prevención adecuados.

4.3. EL CONFLICTO Y LA CULTURA.

A pesar de que la humanidad lleva arrastrando los conflictos durante siglos, esta no es una herencia con la que se nace. El conflicto estaría relacionado con la cultura de una forma muy particular que se verá a continuación y, como muchos antropólogos defienden, la cultura se aprende (Hall, 1963; Hofstede et al., 2010; Murdock, 1940). Así, este aprendizaje se lleva a cabo durante las primeras fases del proceso de socialización del grupo cultural o étnico de cada persona, donde se interioriza lo que es una conducta apropiada y efectiva para lidiar con los problemas, las tensiones y las disputas (Oetzel y Ting-Toomey, 2003).

4.3.1. Choque cultural y aculturación.

Hofstede (2011) explica que los procesos psicológicos de todos los encuentros interculturales son similares. De esta manera, este razona que se pueden extraer importantes conclusiones con la forma más simple de estos encuentros, es decir, cuando

un individuo entra en un ambiente cultural nuevo. Es en este momento cuando se produce lo que se llama “choque o *shock* cultural”.

Kalervo Oberg (1960, p. 142) acuñó el término “*cultural shock*” y lo definió como “la ansiedad que se deriva de la pérdida de todos los signos que nos son familiares en un intercambio social”. En una línea muy similar, Furnham (2010) habla de darse cuenta repentinamente que otros no comparten sus mismos puntos de vista y comportamientos.

En 1986, Furnham y Bochner estudiaron las consecuencias para el individuo de la exposición a contextos diferentes a los habituales e identificaron (como se cita en Ward et al., 2020) tres teorías relevantes para comprender los choques entre culturas. Estas teorías eran el “aprendizaje de la cultura”, el “estrés y adaptación” y la “identificación social”:

- La teoría del “aprendizaje de la cultura” o “*culture learning*” tiene sus orígenes en la psicología social (Zhou et al., 2008). Argyle y Kendon (1967) fueron de los primeros en asociar las interacciones humanas a una especie de actuación o *performance* en la que se demuestran, de forma coordinada, unas habilidades aprendidas. Entre estas habilidades se pueden destacar el uso de gestos corporales, las formas de saludo, el contacto corporal e, incluso, las miradas (Ward et al., 2020).

Entonces, las fricciones y los conflictos aparecerían cuando esta *performance* no se puede iniciar o continuar por una falta de habilidades y, por lo tanto, aparecería el choque cultural (Ward et al., 2020). Así, en una interacción entre diferentes culturas, el *shock* se entiende como el estímulo que advierte de esa carencia de destrezas y empuja hacia el aprendizaje de competencias para poder interactuar en este nuevo contexto (Zhou et al., 2008).

- La teoría del “estrés y adaptación” (*stress and coping*) se desarrolla a partir de modelos psicológicos que estudian el impacto de determinados eventos en la vida de las personas (Zhou et al., 2008).

De esta manera, el choque se produce con cambios que pueden llegar a ser estresantes y en los cuales la gente tiene que desarrollar estrategias para adaptarse.

Algunos de estos cambios pueden ser las comidas, la vestimenta, el ritmo de vida, la cantidad de contacto físico, la idea de humor, etc. (Ward et al., 2020)

Por lo tanto, esta teoría recomienda, como entrenamiento para que el *shock* cultural no sea tan grande, aprender estrategias para gestionar el estrés (Zhou et al., 2008).

- La teoría de la “identificación social” (*social identification*) tiene que ver con cómo la gente se percibe a sí misma y a los demás en un contexto determinado (Zhou et al., 2008).

A diferencia de las otras teorías, que observaban comportamientos externos, esta se enfoca en procesos mentales internos, es decir, en “cómo los grupos se perciben entre ellos, cómo aparecen los prejuicios, por qué la gente elige dejar ciertos grupos y cómo la posición en la jerarquía de un grupo puede afectar a la autoestima” (Ward et al., 2020, p. 99).

De acuerdo con Zhou et al. (2008), estos procesos internos pueden provocar ansiedad y generar distorsiones en la percepción de uno mismo, sobre todo cuando la identidad se ha construido a partir de la interacción social entre locales.

Hofstede (2010) defendía que la siguiente fase, como se puede observar en la figura 4.1., que seguía al choque cultural era la “aculturación”. Esta aculturación se refiere a “los cambios en los patrones culturales de un individuo resultado de un contacto intercultural que, posteriormente, impacta sobre el bienestar psicológico y el funcionamiento social del individuo” (Ward y Geeraert, 2016, p. 98).

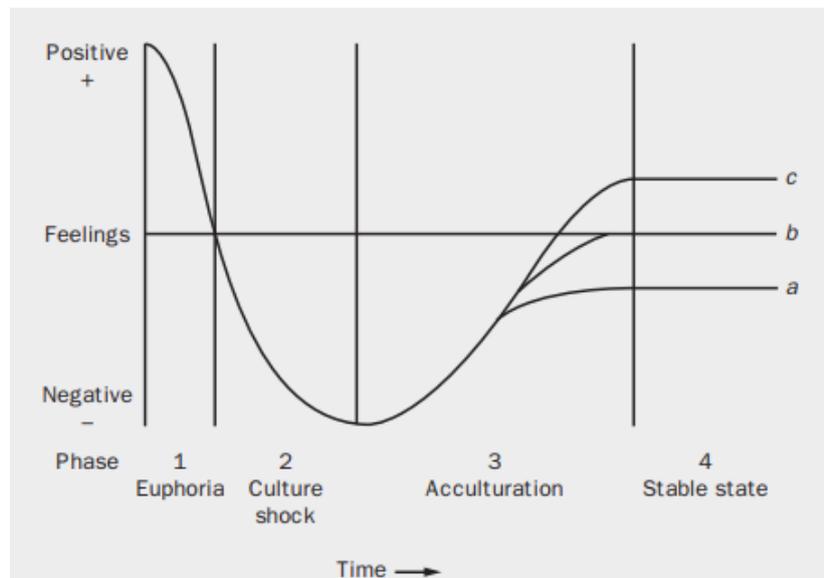
Durante este proceso, el individuo empieza a encontrarse cómodo en el nuevo contexto e, incluso, puede llegar a adoptar algunos de los valores locales. Es entonces cuando llega el “estado estable” o “*stable state*” y, como se observa en la figura 4.1., el proceso se ramifica en tres variantes, como resultado de la aculturación (Hofstede et al., 2010):

- La primera posibilidad es la llamada “reacción” y se da cuando el visitante no se siente completamente integrado e, incluso, puede sentirse discriminado. Esto

puede ser causa de múltiples razones, como intentar forzar la cultura a través de distintas formas de opresión (Redfield et al., 1936). En la figura 4.1., correspondería a la vertiente “a”.

- La segunda variante es la “adaptación” y tiene lugar si el individuo toma elementos de su propia cultura y los combina con la nueva. Entonces, se estaría hablando de un caso de “biculturalismo” (Hofstede et al., 2010). Si se observa la figura 4.1., se puede comprobar que esta fase corresponde a la vertiente “b”.
- La tercera hipótesis es la llamada “aceptación”, en la cual la nueva cultura se impone y se pierde una buena parte de la herencia cultural primigenia del extranjero. En ocasiones, se dice que “el visitante se ha convertido en nativo” (Hofstede et al., 2010, p. 385). En la figura 4.1. se muestra con la vertiente “c”.

Figura 4.1.-Proceso de aculturación.



Fuente: Hofstede et al. (2010).

4.3.2. Gestión de conflictos.

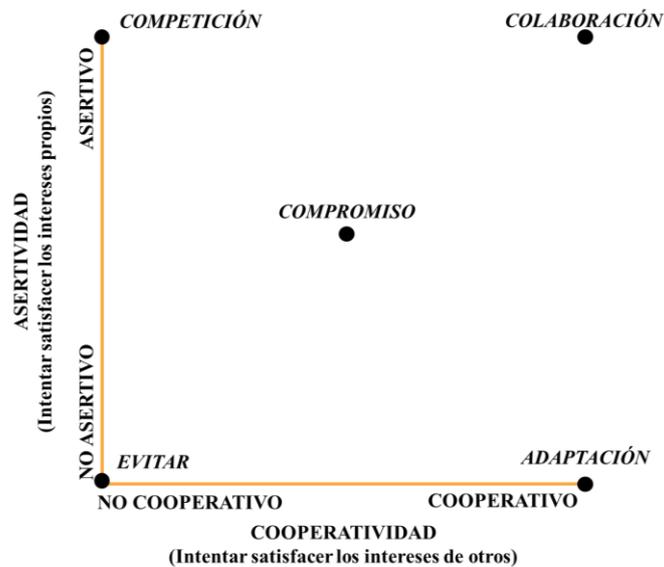
Una vez el conflicto ha aparecido y no se puede evitar, hay que saber gestionarlo para que no alcance niveles más graves. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todas las culturas gestionan los conflictos de la misma manera. Esta diferencia de gestiones podría incluso llevar a otro choque cultural que desencadenara más conflictos (Salacuse, 1999).

A continuación, se explicarán dos de las teorías más relevantes en conflictos interculturales. Estas son la “teoría de estilos de conflictos” de Kenneth Thomas y la “teoría de la negociación facial” de Ting-Toomey.

4.3.2.1. Teoría de los estilos de conflicto.

En 1976, el psicólogo Thomas presentó un modelo de gestión de conflictos, el cual tomaba como referencia el modelo de la “malla gerencial” de Blake y Mouton. La “malla gerencial” o “*managerial grid*” se considera uno de los modelos más influyentes en la literatura del liderazgo y distingue cinco estilos de líder (gestión de equipo, gestión autoritaria, gestión a medio camino, gestión club campestre, gestión empobrecida) (Giraldo Gonzalez y Naranjo Agudelo, 2014). En estos cinco estilos, se explicaban diferentes aspectos a tener en cuenta en la dirección de empresas que utilizaba cada tipo de líder en referencia a la toma de decisiones, el esfuerzo y la gestión de conflictos (Molloy, 1998). Así, la aportación de Thomas (1992) consistió en separar y aislar las propuestas de gestión de conflictos del resto de aspectos abordados sobre la dirección empresarial, como la toma de decisiones. Esta manera de presentar la gestión de conflictos permitió que el modelo no solo se aplicara a las relaciones superior-subordinado o líder-trabajador y, además, pudiera abarcar más ámbitos como los conflictos interculturales.

En la figura 4.2., se pueden observar los cinco tipos de gestión de conflicto que propone Thomas en un modelo bidimensional. En el eje de abscisas, se encuentra el “nivel de cooperatividad” de menor a mayor voluntad para satisfacer los deseos y necesidades de otros, mientras que en el eje de ordenadas se presenta el “nivel de asertividad” de menor a mayor voluntad para satisfacer los deseos y necesidades propios.

Figura 4.2.-Estilos de conflicto.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Thomas (1992)

En primer lugar, el enfoque de “evitar” o “*avoiding*” tiene un nivel muy bajo tanto de asertividad como de cooperatividad y tiende a huir de los debates y discusiones. En segundo lugar, la gestión de “adaptación” o “*accommodation*” tiene un alto nivel de cooperatividad, lo cual quiere decir que intentará que los deseos de la otra parte se cumplan, aunque ello suponga renunciar a los suyos. Después, la perspectiva de “competición” o “*competing*”, con una alta asertividad, antepondrá los propios objetivos y utilizará el poder que se tenga para satisfacer las propias necesidades. En contraposición a este último, en la gestión de “colaboración” o “*collaboration*” se usará el propio poder para satisfacer las propias necesidades y las de los demás, intentando siempre integrar todos los puntos de vista. Finalmente, el enfoque que se encuentra a medio a camino entre todos es el de “compromiso” o “*compromise*”. Este enfoque es muy similar al de “colaboración”, excepto en que todas las partes tienen que renunciar a algo para llegar a un acuerdo (Kamil Kazan, 1997).

Cada empresa puede elegir qué enfoque de gestión de conflictos utilizar, sin embargo, hay evidencia que demuestra que esta elección está muy influenciada por la cultura (Kamil Kazan, 1997). Una manera muy sencilla de observar esta diferencia es a través del enfoque utilizado en las negociaciones (Khan y Ebner, 2018).

De acuerdo con Khan y Ebner (2018, p. 502), “una negociación es, o bien un proceso colaborativo en la que ambas partes ganan (*win-win*) o una batalla, en la que una parte gana y la otra pierde (*win-lose*)”. A través de esta definición se pueden establecer relaciones entre el enfoque “colaboración” de los conflictos y “*win-win*” de la negociación, así como el enfoque “competición” y “*win-lose*”.

Bajo esta hipótesis, Salacuse (1999) realizó una serie de encuestas a ejecutivos, abogados y estudiantes de negocios procedentes de varios países de América, Europa, Asia y África. En los cuestionarios, se hacían preguntas relativas al propósito de la negociación, las formalidades y el estilo de comunicación, entre otras cosas. La conclusión se podría resumir en la siguiente frase de Salacuse (1999, p. 225): “Si el 100% de los japoneses ven la negociación como un proceso *win-win*, solo el 36,8% de los españoles estaban tan dispuestos”. Por lo tanto, queda evidenciado que la forma de gestionar los conflictos y la cultura están muy conectadas.

4.3.2.2. Teoría de la negociación facial.

La teoría de la negociación facial fue propuesta en 1988 por Ting-Toomey, académica especializada en la comunicación entre culturas y la resolución de conflictos. Esta teoría explica que, cuando uno siente que alguien le está atacando o se está burlando, esta persona tiene la necesidad de cambiar o mantener la expresión de su rostro. De la misma manera sucede cuando se reciben cumplidos (Ting-Toomey, 1998). Entonces, “perder el rostro” significa mostrar signos de enfado o desaprobación a través de gestos faciales como puede ser fruncir el ceño; mientras que, “mantener el rostro” supondría no variar los gestos faciales para mantener la armonía (Ting-Toomey et al., 1991). En cualquiera de estos casos, esta teoría defiende que “la variabilidad cultural” influye en la “selección del rostro” (Oetzel y Ting-Toomey, 2003).

De esta manera, la dimensión individualismo vs. colectivismo se considera una variable clave en esta “selección”. Como ya se ha comentado previamente, el individualismo consiste en dar prioridad a los intereses de uno mismo y de los familiares más inmediatos, mientras que el colectivismo tiene que ver con individuos que se sienten parte de una comunidad. Esta dimensión descrita por Hofstede tiene sentido en esta teoría puesto que se plantea que en las culturas individualistas a los individuos en una negociación no les importa “perder el rostro” o mostrar signos de enfado, es decir, prefieren anteponer sus intereses y sentimientos, aun cuando esto pueda dar paso a conflictos porque lo que

quieren es su victoria, no la del grupo. Sin embargo, en las culturas colectivistas, los individuos consideran que “mantener el rostro” es signo de pensar en el bien del grupo porque se evitan conflictos y situaciones embarazosas (Oetzel y Ting-Toomey, 2003).

Esta teoría de gestión de conflictos cobraría especial sentido y relevancia cuando se analizan supuestos de culturas individualistas y colectivistas.

4.3.3. Prevención de conflictos culturales.

Hay muchas formas de prevenir los conflictos causados por diferencias culturales en una empresa internacional, bien sean explícita o implícitamente. En este apartado, se desarrollarán dos herramientas para la prevención. En primer lugar, se hablará sobre el *cross-cultural training*, como modelo tradicional de prevención de conflictos interculturales. En segundo lugar, se tratará el rol del líder en las disputas y tensiones multiculturales.

4.3.3.1. Cross-cultural training.

Los “entrenamientos *cross-cultural*” o “*cross-cultural trainings*” son programas que se diseñan y utilizan para preparar a personas para vivir en otra cultura. Estos entrenamientos se han utilizado desde hace varias décadas para formar, principalmente, a expatriados en la cultura del país de destino, aunque se pueden extender a otros ámbitos. Estos programas tienen como función esencial reducir el choque cultural cuando la persona entra en contacto por primera vez con la cultura (Bhawuk y Brislin, 2000).

Algunos de los “entrenamientos” que proponen Bhawuk y Brislin (2000) son la “proxémica”, el “asimilador de cultura” y los “ejercicios experimentales”.

- La primera forma de *training* es a través de la ciencia de la “proxémica” de Edward T. Hall, explicada en apartados anteriores, de forma que los individuos aprendan los comportamientos de otras culturas respecto al tiempo y espacio. Por ejemplo, el espacio de intimidad de cada cultura es muy importante para no incomodar a nadie con el que no se tenga una relación de confianza (Hall, 1966).
- Otra herramienta sería el llamado “asimilador de cultura” o “*culture assimilator*”, desarrollado por un grupo de psicólogos de la Universidad de Illinois, que consiste en realizar una serie de simulaciones *cross-culturales*. En estas simulaciones se presentan escenarios reales en los que el extranjero interactúa con un local con motivo de un malentendido que ha sido provocado por las diferencias culturales entre ambos (Bhawuk y Brislin, 2000).

- Los “ejercicios experimentales” consisten en dividir a los aprendices en dos grupos que adoptarán el rol de dos culturas inventadas. El principal objetivo de esta simulación es llegar a la conclusión de que “las culturas son diferentes”, lo cual puede parecer muy evidente hasta cierto punto. Sin embargo, Kraemer (como se cita en Bhawuk y Brislin, 2000, p. 175) defendía que “uno conoce tan bien su cultura que no piensa realmente en ello, y uno necesita que se le recuerde suposiciones sobre su propia cultura”. Se podría decir que el choque cultural aparece porque las personas tienen demasiado interiorizadas sus creencias y hábitos, los ven como algo ordinario hasta que alguien les hace ver que puede no serlo.

4.3.3.2. El rol del líder.

La segunda forma de prevenir conflictos en empresas con grupos multiculturales es a través de la figura del líder. Ayoko y Härtel (2006) defienden la importancia de que existan *managers* y líderes que estén preparados para asegurar que el conflicto destructivo se elimine y la parte del conflicto que sea inevitable se convierta en algo productivo. Además, destacan la fase del conflicto latente, desarrollada en apartados anteriores, como una etapa crítica que el líder debe manejar porque “moldea las actitudes y comportamientos que el grupo tiene hacia los eventos conflictivos”(Ayoko y Härtel, 2006, p. 346).

Existen fundamentalmente cuatro tipos de habilidades o *skills* que el líder debe poseer para poder gestionar grupos multiculturalmente diversos: “*task-oriented skills*”, “*social-oriented skills*”, “gestión de conflictos” y “gestión de emociones”.

- Las “habilidades orientadas a las tareas” o “*task-oriented skills*” son imprescindibles para evitar conflictos derivados de interpretaciones erróneas o desacuerdos en el trabajo a realizar. Bass y Bass (2009) destacan la importancia de la habilidad técnica o *technical skill*, es decir, conocer el producto, los procedimientos, las jerarquías, los mercados, los clientes y todo lo relativo a la empresa. De hecho, estos académicos expresan que estas cualificaciones tendrían una gran influencia sobre el control del grupo.
- Las “competencias orientadas a lo social” o “*social-oriented skills*” son importantes porque ayudan a aportar las mejores soluciones teniendo en cuenta a las personas (Bass y Bass, 2009). En este sentido, Ayoko y Härtel (2006) hacen

referencia a los líderes con tacto, diplomáticos, empáticos y aquellos que tienen capacidad para comprender los motivos ajenos.

- La “capacidad para gestionar conflictos” es esencial en todo líder que esté al cargo de un grupo multicultural. Esta competencia comprende “un entendimiento del ciclo del conflicto y del rol propio y de la otra parte en el estilo de gestión” (Ayoko y Härtel, 2006, p. 353). Es decir, el líder debería entender las diferentes fases que puede atravesar una disputa, desde el conflicto latente hasta el manifiesto y sus consecuencias. Además, también tendría que tener muy en cuenta que no todas las culturas que existen en su grupo gestionan los conflictos de la misma forma, como ya se ha visto en el modelo de los estilos de conflicto de Thomas.
- La “habilidad para gestionar emociones o *emotion management*” es necesaria por la parte de los conflictos que genera sentimientos negativos, como el enfado, la ansiedad, el estrés, la tristeza, entre otros. Así, la inteligencia emocional, social e interpersonal se hacen especialmente importantes para todo líder de grupos culturalmente diversos (Ayoko y Härtel, 2006).

Todas estas habilidades ayudarían en gran medida a que el líder pudiera tomar mejores decisiones en favor de las necesidades de su grupo multicultural. Así, Ayoko y Härtel (2006, p. 356) mencionan que estas decisiones “se manifestarían en el ambiente emocional del grupo así como en la gestión de los conflictos”, mejorando ambos aspectos.

5. LAS INTERNATIONAL JOINT VENTURES Y LOS CONFLICTOS.

5.1. INTERNATIONAL JOINT VENTURES. CONCEPTO E HISTORIA.

Las *Joint-Ventures (JVs)* son “alianzas que combinan recursos de más de una organización para crear una nueva entidad organizacional que es distinta de las matrices” (Inkpen y Beamish, 1997, p. 178). Entonces, cuando son *International Joint-Ventures (IJVs)*, al menos una de las dos matrices tiene su sede fuera del país en el que se realizan las operaciones (Geringer y Hebert, 1989).

A pesar de que este tipo de empresa internacional se populariza en el siglo XX, su origen se remonta a los inicios del comercio y se pueden encontrar alianzas similares, aunque más simples, a las actuales “a través de las asociaciones comerciales de los fenicios, los egipcios y de los asirio-babilonios” (Piña Mondragón, 2013, p. 423). Además, de acuerdo con Puentes Serrano (2015), formas similares a las *joint-ventures* actuales se empezaron a observar en el siglo XIX en Estados Unidos y Escocia. Es en los años 60 y 70 cuando

multinacionales, sobre todo estadounidenses, empezaron a utilizar las *joint-ventures* (Gomes-Casseres, 1989).

La tendencia tuvo tal magnitud que los académicos lo consideraron en ese entonces un “fenómeno posbélico” (Friedmann y Kalmanoff, 1961, p. 3). Así, en los años sucesivos, esta popularidad que alcanzó este tipo de organizaciones se tradujo en un aumento bastante importante de la literatura sobre *Joint-Ventures*, aunque es en los años 90 cuando el número de *International Joint-Ventures* empieza a aumentar exponencialmente junto con los estudios sobre las mismas. La principal razón de este crecimiento en la última década del siglo XX se atribuye a la ola de globalización impulsada por las políticas de mercado abierto en Estados Unidos, China y Rusia (Nippa y Reuer, 2019).

5.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS JOINT-VENTURES.

Existen múltiples razones para elegir una *joint-venture* como empresa internacional. Albishri (2017) destaca las siguientes: “costes de transacción más bajos”, “entrada en un mercado extranjero” y “transferencia de habilidades, tecnología y conocimiento”.

- Los costes de transacción son aquellos que “se asocian con intercambios llevados a cabo entre dos empresas” (Albishri, 2017, p. 18). Algunas de las actividades ligadas a estos costes son “la búsqueda de información sobre precios, calidad del producto y mano de obra, búsqueda de compradores y vendedores” (Ramírez Gómez, 2010, p. 45). Para las *JVs*, esto supone una ventaja porque los costes se reparten entre, al menos, dos empresas matrices y, de esta forma, se reducen para cada una de ellas. Además, con esta reducción de los costes, también es menor el riesgo de perder la inversión (Albishri, 2017).
- La entrada en un mercado extranjero se puede ver facilitada por múltiples razones. Choi y Beamish (2013) mencionan la complementariedad de recursos como un factor crítico para que las empresas consideren una *joint-venture*, es decir, aprovecharse de los recursos que a una de las empresas le falta y la otra tiene, y viceversa. Además, al colaborar con un socio local, esto permite acceder a información del mercado extranjero que de otra forma no se obtendría o sería más difícil de conseguir (Meschi y Wassmer, 2013).
- La transferencia de conocimientos, habilidades y tecnología es otra de las razones y ventajas por las que las empresas se embarcan en el proyecto de crear una *joint-venture*. Si se toma esta perspectiva, se entiende que la otra parte carece de la

tecnología o las habilidades del socio (Kogut, 1988). De acuerdo con Albishri (2017, p. 20), “trabajar juntos y compartir *know-how* puede crear importantes innovaciones que serían poco probables en una organización monocultural; por lo tanto, se espera un producto excepcional de una *IJV*”.

Sin embargo, las *joint-ventures* no son todo ventajas y entre sus mayores inconvenientes se pueden encontrar algunos relacionados con la gestión y el control, la necesidad de socio y la temporalidad e inestabilidad de las *IJVs*.

- Respecto a la gestión y el control, cabe destacar la clara pérdida de autonomía de cada una o, al menos, de una de las partes. Esto implica una importante complicación a la hora de tomar decisiones, lo cual puede generar conflictos de intereses y una dependencia del socio para emprender las acciones necesarias (Donoso M., 2014; Puentes Serrano, 2015).
- Si en las ventajas se destacaba la complementariedad de recursos, hay que tener en cuenta el momento en el que desaparece esta necesidad porque una de las partes ha conseguido aquello de lo que carecía. De esta manera, se entiende como una desventaja, o tal vez un arma de doble filo, porque “ninguna empresa que no necesite un socio formará una *joint venture*” (Beamish, 1987, p. 20).
- Algunos autores piensan que las *joint-ventures* son alianzas estrictamente temporales y poco estables, aunque lleguen a tener éxito, porque los costes que implica la cooperación para llegar a acuerdos son demasiado altos (Inkpen y Beamish, 1997; Porter, 1990).

5.3. EL RENDIMIENTO.

5.3.1. Concepto y medición.

Armstrong (2006) defendía que el rendimiento o la *performance* se suele definir en términos de los resultados que se obtienen, normalmente cuantificables y objetivos. Sin embargo, la *performance* es tanto lo que la gente consigue como la forma en la que lo logra. Anteriormente a Armstrong, Brumback (1988, p. 387) expresó que “el rendimiento significa comportamientos y resultados. Los comportamientos nacen del que actúa y transforma el rendimiento de lo abstracto a la acción. No solo son los instrumentos para obtener el resultado, los comportamientos también son los resultados”.

Gestionar este desempeño implica desarrollar las mejores capacidades de los individuos y de los grupos de trabajo de manera que se consigan los mejores resultados. Para ello, se

establecen unos requisitos mínimos de competencias que los individuos y grupos de trabajo deben cumplir. Además, se fija una forma de medición para poder, posteriormente, evaluar el desempeño de las actividades y aportar un *feedback* adecuado a cada unidad de trabajo. Finalmente, el refuerzo positivo y el diálogo son dos elementos que suelen incluirse en los planes de gestión del rendimiento para continuar mejorando todo lo que sea posible (Armstrong, 2006).

Medir el rendimiento, como apunta Armstrong (2006, p. 59), es imprescindible para toda empresa porque “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”. En el caso particular de las *joint-ventures*, Geringer y Hebert (1991) llevaron a cabo un estudio muy influyente sobre la forma de medir el rendimiento de este tipo de empresas y destacaron el uso de variables objetivas y subjetivas simultáneamente.

Estos autores defendían el uso de variables objetivas y subjetivas para la medición del rendimiento por las características de las *joint-ventures*. Las variables objetivas son aquellas como el beneficio obtenido o la duración de la empresa, un dato invariable con el que todos concuerdan; mientras que las variables subjetivas son aquellas como la satisfacción de los socios, que pueden tener una respuesta más abierta. Aunque, en principio, las variables objetivas puedan parecer una mejor medida, los datos necesarios no siempre están disponibles o están combinados con otros datos corporativos en la *joint-venture*. Además, las variables subjetivas aportan información muy valiosa sobre los objetivos que se han alcanzado, cómo se han logrado, los errores que se han cometido y las ideas para mejorar (Geringer y Hebert, 1991).

Finalmente, Geringer y Hebert (1991) llegaron a la conclusión de que la variable objetiva con mayor correlación positiva con las subjetivas era la “supervivencia de la empresa”. Esta correlación se explica porque “las *IJVs* en las que los socios percibían que estaban teniendo un buen rendimiento, tenían más posibilidades de continuar operando que aquellos en las que se las evaluaba como menos exitosas” (Geringer y Hebert, 1991, p. 258). Por lo tanto, se podría establecer que el éxito de la *joint-venture* tiene mucho que ver con la satisfacción de los socios, lo cual fijará la duración de la alianza.

5.3.2. Supervivencia y fracaso de las *Joint-Ventures*.

La supervivencia de cualquier empresa y, en especial, de las *joint-ventures* sería un elemento muy importante si se tiene en cuenta el tiempo, dinero y recursos que se han invertido en ellas. Sin embargo, múltiples académicos, estudiando aspectos de las *JVs*

muy diferentes, han llegado a un consenso común de que entre el 35% y 75% de estas alianzas acaban siendo un fracaso (Chowdhury, 1992; Gomes-Casseres, 1987; Killing, 2013; Kogut, 1989).

Es cierto que “la *joint-venture* no está prevista para operar indefinidamente” (Park y Ungson, 1997, p. 281) y se diseña con una serie de objetivos y tareas para cumplir con la consecuente disolución una vez finalizadas (Harrigan, 1988). Sin embargo, Meschi y Wassmer (2013) aseguran que, con frecuencia, ponen fin a su vida empresarial de forma abrupta. De hecho, en un estudio sobre la disolución de las *joint-ventures*, Kogut (1989, p. 187) afirmó que esta terminación “refleja un fallo del negocio o un conflicto irresoluble entre los socios”.

Por tanto, el éxito en las *joint-ventures* se consigue con relaciones estables y sanas que cumplen las necesidades de todos los socios (Lane y Beamish, 1990). En este sentido, Albishri (2017) afirma que la confianza, el compromiso y la comunicación son tres factores que afectan a esas relaciones, pero que el factor último que compromete directamente a la supervivencia de la empresa es la cultura.

5.3.3. Factores que afectan al rendimiento.

La confianza, el compromiso y la comunicación, además de ser tres factores que influyen sobre el rendimiento, están muy relacionados con la cultura, uno de los factores últimos que repercute sobre el éxito o fracaso de las *IJVs* (Albishri, 2017) y el objeto del presente estudio. Repasando estos factores:

- En primer lugar, la confianza es un concepto que, desde el punto de vista de Luhmann (como se cita en Albishri, 2017, p. 70), es “un hecho básico de la vida social sin el cual un individuo no puede sobrellevar el día”. Es decir, nadie podría desconfiar de absolutamente todo porque en algún momento de su jornada siempre sucede algo que no depende estrictamente de la persona.

En los negocios, Sullivan y Peterson (1982, p. 30) aseguran que “cuando las partes confían la una en la otra, entonces se encontrarán formas para que ambas puedan sortear problemas como conflictos de poder, baja rentabilidad, entre otros”. Además, la confianza es clave para reducir el riesgo de oportunismo y que las empresas funcionen en su forma más eficiente (Fey y Beamish, 2001). Sin embargo, de acuerdo con Albishri (2017, p. 74) “la confianza es percibida y

desarrollada de forma diferente en cada cultura”. Un ejemplo muy esclarecedor es la distancia con la que personas de distintas culturas se sienten cómodas al hablar con un desconocido o con un amigo (Hall, 1966).

- En segundo lugar, el compromiso es “el deseo de desarrollar una relación estable, disposición a realizar sacrificios a corto plazo para mantener la relación y confianza en la estabilidad de la relación” (Anderson y Weitz, 1992, p. 19).

En la empresa, el compromiso se puede observar a través de los niveles de esfuerzo que se exige a los empleados y el grado de motivación con el que responden (Albishri, 2017). Además, de acuerdo con Nam (como se cita en Albishri, 2017, p. 78), cuando un trabajador está comprometido y se siente parte de la empresa, “puede llegar a asociar los éxitos/fracasos de la empresa como sus propios éxitos/fracasos”. Por lo tanto, se podría deducir que aquellos trabajadores comprometidos con el éxito de la empresa mejorarán el rendimiento de la misma.

Respecto al vínculo del compromiso con la cultura, Salter et al. (2013, p. 165) realizaron investigaciones en las que llegaron a la conclusión de que “los *managers* en culturas orientadas en el largo plazo son más propensos a aumentar los proyectos con recompensas futuras”, lo cual aumenta el compromiso.

- En último lugar, la comunicación, como ya se explicó en el apartado de la proxémica, es un factor clave en las relaciones interculturales. Además, en toda empresa y relación de negocios es imprescindible comunicarse de manera efectiva para poder llegar a acuerdos (Albishri, 2017).

Puesto que, en las empresas internacionales en general y en las *joint-ventures* en particular, pueden existir diferentes idiomas y culturas, es importante “hacer esfuerzos para crear un ambiente de confianza para una comunicación más abierta que asegure el éxito de la *IJV*” (Vaidya, 2012, p. 44).

Por lo tanto, con lo anterior se muestra que estos tres factores, confianza, compromiso y comunicación, están muy relacionados con el rendimiento de las empresas internacionales y, consecuentemente, de las *international joint-ventures*. También cabe destacar que, aunque la cultura nacional tiene una gran influencia sobre estos factores, no

se podría afirmar que son “enteramente dependientes de la cultura” ya que estos constructos son mucho más complejos (Albishri, 2017, p. 80).

5.4. DIVERSIDAD CULTURAL Y CONFLICTOS EN *INTERNATIONAL JOINT-VENTURES*.

Las *international joint-ventures*, de acuerdo con Pothukuchi et al. (2002, p. 245) han tenido muchos problemas a raíz de “la comunicación, la cooperación, el compromiso y la resolución de conflictos causada por diferencias en los valores y comportamientos de los socios”. En primer lugar, como ya se ha explicado en apartados anteriores, las personas de unas y otras culturas pueden hablar idiomas diferentes y, sobre todo, viven en distintos mundos sensorios (Hall, 1966). Además, las formas de gestionar y resolver los conflictos pueden variar dependiendo de la cultura en la que cada socio esté inmerso (Thomas, 1992). Asimismo, la dimensión cultural de la “orientación a largo plazo” está especialmente interconectada con el compromiso, el cual implica sacrificios presentes para recompensas futuras (Salter et al., 2013).

Por todo ello, sería crucial ser más conscientes de estas diferencias para prevenir los conflictos y crear relaciones más estables para las *international joint-ventures*, aun sabiendo que son alianzas de corta duración. De esta manera, el impacto negativo de la diversidad cultural será menor en cierto grado porque como decía Hofstede (2010, p. 383), “sería naif asumir que todas las guerras podrían evitarse desarrollando habilidades de comunicación intercultural”.

6. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.

6.1. CONCEPTO Y PROCESO.

Una revisión sistemática de la literatura es un tipo de investigación secundaria, ya que utiliza información existente con una metodología bien definida. Esta consiste en “la síntesis de un campo temático que apoyará la identificación de preguntas concretas de la investigación” (Rowley y Slack, 2004, p. 31).

Las revisiones de literatura se llevan a cabo por múltiples razones. Por ejemplo, para delimitar el problema, apoyar la identificación de un tema de investigación o hipótesis, desarrollar un entendimiento adecuado de conceptos teóricos, analizar e interpretar resultados, identificar recomendaciones para otras investigaciones, entre muchas otras razones (Randolph, 2009; Rowley y Slack, 2004).

En el presente trabajo, se pretende apoyar las teorías que se han desarrollado en los apartados anteriores en materia de diversidad cultural y conflictos en organizaciones. De esta manera, se logrará un mejor entendimiento de estas teorías en la realidad y se podrán señalar áreas de mejora y líneas de investigación futuras.

Para la realización de esta revisión sistemática de la literatura se han seguido las fases planteados por Codina (2018) que son: “planteamiento del problema”, la “búsqueda y recolección de datos”, la “evaluación de los datos”, el “análisis e interpretación” y la “síntesis y presentación”. En primer lugar, el problema que se ha planteado es “*international joint-ventures* con conflictos” y se han incluido artículos de revistas académicas y las tesis doctorales encontrados en Google Académico y *ABI/INFORM Collection*. Asimismo, se han excluido artículos de periódicos y ponencias de congresos.

Después se han buscado y recolectado los artículos con los criterios de criba seleccionados y han dado como resultado 25 artículos en *ABI/INFORM Collection* y 37 en Google Académico. Una vez revisados los artículos de *ABI/INFORM Collection* han quedado 6 que se han incluido en el trabajo y el resto se han descartado por falta de información. Respecto a los artículos de Google Académico se han seleccionado 5 de ellos, descartando el resto por falta de datos relevantes. Así, se han escogido 11 artículos que probarán las teorías analizadas durante el trabajo.

En cuanto a la evaluación de los datos, se han interpretado extractos de las entrevistas que se hicieron en los casos de estudio relacionándolos con las teorías planteadas a lo largo del presente trabajo y una tabla de las dimensiones culturales de los socios de cada país (ver Anexo I).

De esta manera, se han analizado e interpretado de manera crítica la información extraída para, posteriormente, sintetizarla y presentarla en el cuadro 6.1.

6.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.

El cuadro 6.1. presenta la síntesis de los resultados del análisis de 11 artículos que contienen conflictos influenciados por la diversidad cultural en *international joint-ventures*. Para su análisis se han incluido el autor o autores del estudio, el número y tipo de participantes incluidos en las entrevistas planteadas en los casos de estudio recogidos y los países de las empresas que son socios de la *joint-venture*. Además, para cumplir los objetivos de este trabajo se han incluido dos columnas clave: "efectos de la cultura" y "conflicto".

En primer lugar, la columna de "efectos de la cultura" comprende tres partes en las que se analizan aspectos de los casos de estudios relacionados con la cultura a través de tres teorías mostradas a lo largo del trabajo. La primera parte presenta las dimensiones culturales de Hofstede (2010), la segunda parte corresponde a la teoría de los choques culturales de Oberg (1960) y el proceso de aculturación según Hofstede (2010) y, finalmente, la tercera parte abarca aquellos factores (confianza, comunicación y compromiso) relacionados con la cultura y que afectan al rendimiento de la *joint-venture* mencionados anteriormente (Albishri, 2017).

Para el análisis de esta columna se ha tomado la nacionalidad de los socios y se ha elaborado una tabla (ver Anexo I) con los valores de sus dimensiones culturales según los estudios de Hofstede (2010). Con esta herramienta, se ha podido observar que aquellas dimensiones culturales en las que los valores eran más distantes eran las que causaban más conflictos, aunque, posteriormente, podía suceder que esta misma diferencia fuera el motivo por el que uno o ambos socios se interesaba por la cultura y las costumbres de la otra parte. Así, se ha asignado un signo negativo (-) si esta diferencia de valores en la dimensión solo causaba conflictos y un signo positivo/negativo (+/-) si en algún momento, además de causarse conflictos por este motivo, alguno de los socios también se interesaba por la cultura de la otra parte, lo cual resultaba positivo para la organización.

A continuación, se ha analizado el choque cultural que se produce teniendo en cuenta cuál era la dimensión cultural que generaba la tensión y la diferencia en los valores de esa dimensión entre los países de los socios. De esta manera, se asignaba un signo positivo (+) si el efecto de esas diferencias culturales sobre el rendimiento de la empresa era positivo y se producía un aprendizaje de la cultura del socio (*culture learning*). Por el contrario, se asignaba un signo negativo (-) si esta diferencia en las dimensiones culturales generaba estrés y más tensiones (*stress coping*).

Después, se ha analizado el proceso de aculturación de estos choques culturales y se ha determinado si el "estado estable" que se alcanzaba tras el *shock* cultural era de "reacción", "aceptación" o "biculturalismo". En la "reacción" las tensiones continúan escalando, en la "aceptación" se toleran los puntos de vista diferentes, aunque no se compartan, y en el "biculturalismo" se integran y combinan esos puntos de vista diferentes que previamente habían causado un choque cultural. Así, se asignaba un signo positivo (+) si el "estado

estable” era de “aceptación” o “biculturalismo” y un signo negativo (-) si era de “reacción”.

Finalmente, se ha anotado cómo percibían los socios que era la “confianza”, la “comunicación” y el “compromiso” con la otra parte. En la mayoría de los casos estos aspectos se comentaban explícitamente. Así, si los socios confiaban el uno en el otro, se asignaba un signo positivo. También se asignaba un signo positivo si la comunicación era fluida y no había malentendidos por idioma o interpretaciones erróneas. Asimismo, si los socios consideraban que sus objetivos eran compatibles en el largo plazo se puntuaba positivamente el compromiso.

Por otro lado, la columna de “conflicto” se ha dividido en cuatro partes que corresponden a la tipología de conflictos de Pondy (1967), estilos de conflictos de Thomas (1992), la negociación facial de Ting-Toomey (1998) y, finalmente, el tipo de prevención de conflictos, si existía en la *international joint-venture*.

En primer lugar, el tipo de conflicto se ha deducido siguiendo el modelo de Pondy (1967) De esta manera, se entiende que hay “antecedentes de conflicto” cuando hay una tensión latente por el choque cultural, “conflicto percibido” cuando una de las partes cree que la otra tiene algún tipo de problema, “conflicto sentido” cuando se manifiesta la tensión a través de las emociones, “conflicto manifiesto” cuando se expresa abiertamente que existe un problema y este se agrava, y “consecuencias del conflicto” cuando las tensiones provocan efectos indeseados.

Por la parte de la gestión de conflictos, se han tenido en cuenta los estilos de conflicto de Thomas (1992) y la negociación facial de Ting-Toomey (1998). Respecto a los estilos, en la totalidad de los casos se ha deducido según el comportamiento de los socios ante los conflictos explicados en el caso. En cambio, respecto de la negociación facial se recogía esa información de lo que se comentaba explícitamente en los casos según la importancia que tenía no mostrar signos de enfado en el rostro para algunos socios.

Finalmente, la parte de prevención de conflictos se ha incluido solamente cuando los artículos lo expresaban de forma explícita.

Así, con todo este proceso, se han obtenido unos resultados entre los cuales caben destacar los siguientes:

- En todos los casos analizados, los países participantes tenían un socio asiático y otro europeo/americano.
- La dimensión cultural que más choques culturales causó fue la de “individualismo vs. colectivismo”, presente en 9 de los 11 casos.
- En 5 de los 11 casos existían choques culturales causados por la dimensión de “aversión a la incertidumbre”.
- En 3 de los 11 casos existían choques culturales causados por la dimensión de “orientación a largo vs. corto plazo”.
- La negociación facial, mantener el rostro y no mostrar signos de enfado es muy importante para los socios de países asiáticos. Esto se ha destacado en 6 de los 11 casos.
- La mayoría de los artículos mencionaban en algún momento la importancia de la confianza, la comunicación y el compromiso.
- En todos los casos existen, al menos, antecedentes de conflicto, aunque la tensión rara vez llega a manifestarse directamente.
- En todos los casos, el socio asiático utilizaba el estilo de conflicto propio de su cultura, es decir, el estilo de “evitar” el conflicto. En cambio, en 4 de los casos, el socio europeo/americano adaptaba su estilo típicamente competitivo a uno más colaborativo.
- Solamente en 3 de los 11 casos las *joint-ventures* habrían aplicado algún tipo de prevención de conflictos.
- La figura del líder solo se ha utilizado y/o destacado en 1 caso, siendo, además, muy positiva para el desarrollo del choque cultural y del conflicto.
- Aquellos casos en los que los socios intentaban comprender y/o tolerar a la otra parte, había menos conflictos o estos no se agravaban.

Cuadro 6.1.-Resultados de la revisión sistemática de la literatura.

AUTOR Y AÑO	PARTICIPANTES CASOS DE ESTUDIO	SOCIOS DE LA IJV	EFFECTOS DE LA CULTURA (+/-)	CONFLICTO
Barger (2007).	7 informantes entrevistados.	Japón y Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión a la incertidumbre (+/-) - Choque cultural: <i>stress coping</i> (-) y aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación y estado estable: biculturalismo (+) - Confianza (+) - Comunicación (+) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes y conflicto sentido (estrés y tensión). - Gestión de conflictos: evitar (Japón) y adaptación/colaboración (EE.UU.). - Prevención conflictos: preparación cultural.
Pajunen y Fang (2013).	20 <i>managers</i> y personal técnico entrevistados.	Finlandia y China.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a largo plazo vs. corto plazo (-) - Individualismo vs. colectivismo (-) - Aversión a la incertidumbre (-) - Choque cultural: <i>stress coping</i> (-) - Aculturación y estado estable: reacción (-) - Confianza (-) - Comunicación (-) - Compromiso (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes, conflicto sentido, percibido, manifiesto y consecuencias. - Gestión de conflictos: evitar (China) y competición (Finlandia). El rostro es muy importante para China. - Prevención conflictos: preparación cultural.
Brannen y Salk (2000).	17 entrevistas con los miembros del equipo directivo.	Alemania y Japón.	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión a la incertidumbre (-) - Individualismo vs. colectivismo (-/+) - Choque cultural: <i>stress coping</i> (-) y aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación: aceptación (+) y biculturalismo (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes, conflicto sentido, manifiesto. - Gestión de conflictos: evitar (Japón) y competición (Alemania). - Prevención conflictos: ninguna.

			<ul style="list-style-type: none"> - Confianza (+) - Comunicación (+) - Compromiso (-) 	
Sridharan (1995)	<i>Managers</i> de 4 <i>joint ventures</i> .	Singapur, Bélgica, Italia y Francia.	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión a la incertidumbre (-) - Individualismo vs. colectivismo (-) - Choque cultural: stress coping (-) - Aculturación: reacción (-) - Confianza (-) - Comunicación (-) - Compromiso (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes, conflicto percibido, sentido y manifiesto, y consecuencias. - Gestión de conflictos: evitar (Singapur) y competición (países europeos). Negociación facial importante para Singapur. - Prevención conflictos: ninguna.
Webb (2014)	3 <i>managers</i> de proyecto entrevistados de 3 <i>JVs</i> .	Estados Unidos y Corea del Sur.	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo vs. colectivismo (+/-) - Choque cultural: stress coping (-) y aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación: biculturalismo (+) - Confianza (+) - Comunicación (-) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes. - Gestión de conflictos: evitar (Corea del Sur) y adaptación (EE.UU.). Negociación facial importante para Corea del Sur. - Prevención conflictos: proxémica y líder.
Yan y Duan (2003)	Ejecutivos entrevistados de 4 <i>joint ventures</i> .	China y Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo vs. colectivismo (+/-) - Orientación a largo vs. corto plazo (+/-) - Choque cultural: aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación: biculturalismo (+) - Confianza (+) - Comunicación (+) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes. - Gestión de conflictos: evitar (China) y adaptación (Estados Unidos). - Prevención conflictos: figura líder positiva.

Chalos y O'Connor (1998)	<i>Managers</i> de 4 <i>joint-ventures</i> .	China y Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo vs. colectivismo (+/-) - Distancia al poder (-) - Choque cultural: aprendizaje de la cultura (+) y <i>stress coping</i> (-) - Aculturación: biculturalismo (+) y aceptación (+) - Confianza (+) - Comunicación (+) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes. - Gestión de conflictos: evitar (China) y competitivo (Estados Unidos). Negociación facial importante para China. - Prevención conflictos: sin datos.
Perks y Sanderson (2000)	Fuentes anónimas de ambos socios entrevistados.	Reino Unido e Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo vs. colectivismo (+/-) - Distancia al poder (+/-) - Choque cultural: <i>stress coping</i> (-) y aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación: aceptación (+) - Confianza (-) - Comunicación (+) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes y conflicto manifiesto. - Gestión de conflictos: evitar (Indonesia) y adaptación (Reino Unido). Negociación facial importante para Indonesia. - Prevención conflictos: sin datos.
Husko (2015)	Ejecutivos y empleados de la <i>joint venture</i> .	China y Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Individualismo vs. colectivismo (-) - Choque cultural: <i>stress coping</i> (-) - Aculturación: aceptación (+) - Confianza (-) - Comunicación (+) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes. - Gestión de conflictos: evitar (China) y competitivo (EE.UU.). Negociación facial importante para China. - Prevención conflictos: sin datos.
Brandao y Castro (2019)	Directores generales, de ventas y del consejo entrevistados.	Francia y Japón.	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión a la incertidumbre (+/-) - Choque cultural: <i>stress coping</i> (-) y aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación: reacción (-) - Confianza (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes, conflicto sentido (tensión). - Gestión de conflictos: evitar (Japón) y adaptativo (Francia).

			<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación (+) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención conflictos: sin datos.
Ohlsson y Ondelj (2006)	5 <i>managers</i> entrevistados de la JV.	Suecia y Japón.	<ul style="list-style-type: none"> - Masculinidad vs. feminidad (-) - Choque cultural: aprendizaje de la cultura (+) - Aculturación: aceptación (+) y biculturalismo (+) - Confianza (+) - Comunicación (-) - Compromiso (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de conflicto: antecedentes. - Gestión de conflictos: evitar (Japón y Suecia). - Prevención conflictos: sin datos.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. PROPUESTAS DE SOLUCIONES.

Después de analizar los 11 artículos con sus casos de estudio y observar la relación entre el conflicto y la diversidad cultural, así como sus efectos sobre el rendimiento de la *joint-venture*, se proponen las siguientes ideas para paliar el efecto típicamente perjudicial de los conflictos interculturales:

- Llegar a un consenso sobre la forma de trabajar teniendo en cuenta, sobre todo, las diferencias en las dimensiones culturales de “individualismo vs. colectivismo”, “aversión a la incertidumbre” y “orientación a largo vs. corto plazo”.
- Invertir en formación de gestión del estrés para que el choque cultural se convierta en un aprendizaje de la otra cultura y no en más tensiones.
- Asegurar una buena relación de confianza, una comunicación fluida y unos objetivos comunes que comprometan a ambos socios para llevar a cabo el proyecto de forma adecuada.
- Manifestar y gestionar adecuadamente el conflicto cuando se sienta o perciba que existe para que las consecuencias sean lo menos graves posibles.
- Aplicar métodos de prevención de conflictos, como las preparaciones y entrenamientos culturales.
- Formar personas que sean capaces de convertirse en líderes que sepan mediar y resolver conflictos interculturales.

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha podido realizar un estudio exhaustivo sobre el particular vínculo entre la diversidad cultural y los conflictos en las *international joint-ventures*.

Se comenzó el trabajo comprendiendo mejor lo que era el concepto de “diversidad” y la complejidad del mismo. Además, se señalaron los distintos tipos de diversidad, entre los cuales se encontraba la “diversidad cultural”. A continuación, se expusieron teorías influyentes en diversidad cultural, entre las que se destacaron el trabajo de las dimensiones culturales de Hofstede (2010) y la ciencia de la proxémica de Hall (1966). Ambos autores fueron reputados antropólogos que contribuyeron a su campo y al presente estudio sobre los efectos de la diversidad cultural.

Asimismo, se realizó un análisis de la literatura de los conflictos en organizaciones. De esta manera, se encontraron evidencias que vinculan el conflicto con la cultura y su diversidad. En esta materia, se destacaron múltiples teorías para comprender mejor los conflictos en las empresas. En primer lugar, la teoría de los choques culturales de Oberg (1960). A continuación, en cuestión de gestión de conflictos, se revisó la teoría de los estilos de conflicto de Thomas (1992) y la negociación facial de Ting-Toomey (1998). También se estudiaron posibles formas de prevención de conflictos como las preparaciones culturales y la figura del líder.

Posteriormente, se inició una exposición sobre las *international joint ventures* empezando por su conceptualización, historia y ventajas. Además, se destacó la complejidad de medir su rendimiento por la falta de datos objetivos y se resaltaron los factores (confianza, comunicación y compromiso) que afectan en gran medida a este desempeño. De esta manera, se descubrió que parte de estos factores también están relacionados con la cultura.

Finalmente, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura de *international joint ventures* que han tenido conflictos y se ha mostrado que la mayor parte de ellos están asociados a las diferencias culturales entre sus socios. Con los resultados analizados, caben destacar las siguientes conclusiones:

- Cuando los países tienen valores muy distintos en sus dimensiones culturales tienden a tener más choques culturales y conflictos. Esto podría deberse a que todos los casos analizados contienen un socio asiático y otro europeo/americano, cuyas culturas (oriente/occidente) se caracterizan por ser bastante diferentes.

- Las diferencias culturales pueden tener efectos negativos y provocar choques culturales y conflictos. Sin embargo, si se está preparado y se ha realizado una prevención de conflictos adecuada, el *shock* cultural se puede convertir en algo tan positivo como el aprendizaje de otra cultura e, incluso, convertirse en parte de ella a través del biculturalismo.
- Las diferencias en dimensiones culturales que más afectan a una empresa internacional, como las *international joint-ventures*, son el “individualismo vs. colectivismo”, la “aversión a la incertidumbre” y la “orientación a largo vs. corto plazo”. Esto podría deberse a que estas dimensiones tienen mucha influencia en la forma de trabajar de los miembros de cada cultura.
- La confianza, la comunicación fluida y el compromiso parecen claves para desarrollar un proyecto en común y que el rendimiento sea el adecuado.
- Aunque el conflicto no se manifieste en su forma más grave no significa que no exista un conflicto latente o que una de las partes no sienta o perciba una tensión en la relación, con lo cual, habría que prestar especial atención en crear las herramientas adecuadas para saber detectar a tiempo estos conflictos latentes y para hacer un seguimiento de estos sentimientos y percepciones en los miembros de estas organizaciones.
- Si se quiere colaborar con un país asiático hay que tener muy en cuenta la negociación facial, es decir, no mostrar signos de enfado en el rostro.
- La prevención de conflictos como la preparación cultural y la importancia de la figura del líder para tratar estas cuestiones son poco consideradas en estas organizaciones, aunque ambos aspectos muestran evidencias de ser muy importantes y beneficiar a estas organizaciones cuando se aplican. Las deficiencias encontradas en los casos analizados respecto a ambas cuestiones podrían deberse a que suponen un coste extra para la empresa, al menos en el corto plazo, y no se tiene en cuenta su impacto positivo en el largo plazo.

Como conclusión final, cabría destacar, por tanto, dos elementos como esenciales para evitar el efecto negativo de los conflictos interculturales en las *international joint-ventures*. En primer lugar, es imprescindible saber quién y cómo es el socio con el que se va a trabajar. En este sentido, los entrenamientos y preparaciones culturales son cruciales para prevenir los conflictos, así como un líder capacitado para gestionar los equipos. En segundo lugar, es vital aprender a escuchar y comprender la posición de la otra parte. Así,

hay que poner en duda que lo normal es lo que hace cada uno en su casa y entender que, como decía Blaise Pascal, “hay verdades en este lado de los Pirineos que son mentira en el otro lado”.

REFERENCIAS

- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Albishri, N. (2017). *Understanding the influence of culture and situational factors on the attitudes and behaviours of employees and managers within an international joint venture* [Tesis doctoral, Universidad Real Instituto de Tecnología de Melbourne]. https://researchrepository.rmit.edu.au/view/delivery/61RMIT_INST/12248305940001341/13248380560001341
- Anderson, E., y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34. <https://www.jstor.org/stable/3172490>
- Argyle, M., y Kendon, A. (1967). The experimental analysis of social performance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 3, 55-98. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60342-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60342-1)
- Armstrong, M. (2006). *Performance management. Key strategies and practical guidelines.* (Vol. 59). Kogan Page. [http://103.38.12.142:8081/jspui/bitstream/123456789/437/1/performance management 1.pdf](http://103.38.12.142:8081/jspui/bitstream/123456789/437/1/performance%20management%201.pdf)
- Ayoko, O. B., y Härtel, C. E. J. (2006). Cultural diversity and leadership. A conceptual model of leader intervention in conflict events in culturally heterogeneous workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13(4), 345-360. <https://doi.org/10.1108/13527600610713431>
- Barger, B. B. (2007). Culture an overused term and international joint ventures: a review of the literature and a case study. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(2), 1-14. https://search.proquest.com/openview/6733dd6ec384183cdc5fe0355da8c50b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38870&casa_token=pKBW6qUpInUAAAAA:2V2777MMoC3A91BP8Ube8_tTmKRHblxY1AhR-quw5rKQFX-W-KN69vLpqsDW_pbZsQ2vxfP5

- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society*, 28(1), 1-14.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000484?casa_token=b3Rz3ZYKFQkAAAAA:AkPUP0Ax5rIDx1cr80OH-VywAhAMNnP1xNtReG__IL6O5FT_K8J7iieBfm5v9q8HuXOk1s6irw
- Bass, B. M., y Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Simon & Schuster.
- Beamish, P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: partner selection and performance. *Management International Review*, 27(1), 23-37.
<https://www.jstor.org/stable/40227826>
- Bernal Cuenca, E. (2010). Diversidad de género en el gobierno de las empresas. *Revista de gestión pública y privada*, 15(15), 31-51.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3642550>
- Bhawuk, D. P. S., y Brislin, R. W. (2000). Cross-cultural training: a review. *Applied Psychology*, 49(1), 162-191. https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1464-0597.00009?casa_token=JF-Hkx7PCdsAAAA:4X5OX4L89BLYQCdDDjjile77_IgPm8iBPxEHEmyoQQwjneZviq4-ZO0PEhMIm9ZEC8VT_v16AWLLBw
- Boroditsky, L. (2001). Does language shape thought?: Mandarin and English speakers' conceptions of time. *Cognitive Psychology*, 43(1), 1-22.
<https://doi.org/10.1006/cogp.2001.0748>
- Brandão, C. A. S., y Castro, J. M. (2019). The disseminative capability of the sources in cross-border knowledge transfer process: a case study of a Franco-Japanese joint venture in Brazil. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(1), 85-98.
<https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/download/176/152>
- Brannen, M. Y., y Salk, J. E. (2000). Partnering across borders: negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human Relations*, 53(4), 451-487.
https://www.academia.edu/download/64984762/Partnering_Across_Borders.pdf
- Brumback, G. B. (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*, 17(4), 387-402.

<https://doi.org/10.1177/009102608801700404>

Canimas Brugué, J. (2015). ¿Discapacidad o diversidad funcional? *Siglo Cero. Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 46(2), 79.
<https://doi.org/10.14201/scero20154627997>

Carrasco Gallego, A., y Laffarga Briones, J. (2007). La diversidad de género en el Código Unificado español y la práctica empresarial. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 4, 1-25.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2392655.pdf>

Chalos, P., y O'Connor, N. G. (1998). Management controls in Sino-American joint ventures: a comparative case study. *Managerial Finance*, 24(5), 53-66.
<https://doi.org/10.1108/03074359810765534>

Choi, C.-B., y Beamish, P. W. (2013). Resource complementarity and international joint venture performance in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(2), 561-576.
<https://doi.org/10.1007/s10490-011-9258-4>

Chowdhury, J. (1992). Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: a comparative perspective. *Management International Review*, 32(2), 115-133. <http://www.jstor.org/stable/40228095>

Codina, L. (2018). *Revisiones bibliográficas sistematizadas. Procedimientos generales y framework para ciencias humanas y sociales*.

de Mooij, M., y Hofstede, G. (2010). The Hofstede model. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110. <https://doi.org/10.2501/S026504870920104X>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204.
<https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

Dobbs, M. F. (1996). Managing diversity: lessons from the private sector. *Public Personnel Management*, 25(3), 351-367.
<https://doi.org/10.1177/009102609602500308>

Donoso M., R. (2014). «Joint venture» o contrato de colaboración empresarial. Explicación, ventajas y desventajas de la colaboración estratégica. *Revista digital*.

Nuevo Derecho: Creare scientia in Ius., 1-11.

- Fey, C. F., y Beamish, P. W. (2001). Organizational climate similarity and performance: international joint ventures in Russia. *Organization Studies*, 22(5), 853-882. https://www.researchgate.net/profile/Paul-Beamish/publication/237602977_Organizational_Climate_Similarity_and_Performance_International_Joint_Ventures_in_Russia/links/5466401d0cf2f5eb18016ad9/Organizational-Climat-Similarity-and-Performance-International
- Friedmann, W. G., y Kalmanoff, G. (1961). Spotlight on joint ventures: joint international business ventures. *The International Executive (pre-1986)*, 3(3), 3. <https://search.proquest.com/openview/9f8670eb60014266eab7916f441deaca/1?pq-origsite=gscholar&cbl=24597>
- Furnham, A. (2010). Culture shock: literature review, personal statement and relevance for the South Pacific. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 4(2), 87-94. <https://doi.org/10.1375/prp.4.2.87>
- Gala, J. C., y Taubmann, A. S. (2014). La diversitat funcional al treball. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, 58, 65-79. <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/284936>
- Geringer, J. M., y Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490359>
- Geringer, J. M., y Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Giraldo Gonzalez, D., y Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad del Rosario, Colombia]. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gomes-Casseres, B. (1987). Joint venture instability: is it a problem? *Columbia Journal of World Business*, 22(2), 97-102. <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/BGC-JVSurvival-CJWB87.pdf>

- Gomes-Casseres, B. (1989). Joint ventures in the face of global competition. *Sloan Management Review*, 30(3), 17-26. <https://alliancestrategy.com/wp-content/uploads/BGC-GlobalJVs-SMR89.pdf>
- Hall, E. T. (1963). A system for the notation of proxemic behavior. *American Anthropologist*, 65(5), 1003-1026. <https://www.jstor.org/stable/668580>
- Hall, E. T. (1966). *La dimensión oculta*. Doubleday.
- Hall, E. T., Birdwhistell, R. L., Bock, B., Bohannon, P., Diebold, R., Durbin, M., Edmonson, M. S., Fischer, J. L., Hymes, D., Kimball, S. T., Barre, W. La, Lynch, F., McClellan, J. E., Marshall, D. S., Milner, G. B., Sarles, H. B., Trager, G. L., y Vayda, A. P. (1968). Proxemics [and comments and replies]. *Current Anthropology*, 9(2-3), 83-108. <https://www.jstor.org/stable/2740724>
- Hampden-Turner, C., y Trompenaars, F. (1997). Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1), 149-159. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(96\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(96)00042-9)
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158. <https://www.jstor.org/stable/2486029>
- Harrison, D. A., Klein, K. J., y Klein, K. I. (2015). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. <https://www.jstor.org/stable/20159363>
- Hofstede, G. (s. f.). *Country comparison*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. <https://doi.org/10.1177/0018726702055011921>
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 811-813. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00018-7)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software*

of the mind. McGraw Hill.

Hofstede, G., y McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88. <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>

Husko, J. P. (2015). *Factors that influence the success of aviation joint ventures in China: a case study* [Tesis doctoral, Northcentral University, Estados Unidos]. <https://search.proquest.com/openview/a93d7a5ac0b93926590f330903eab66f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Inkpen, A. C., y Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202. <https://doi.org/10.2307/259228>

Jehn, K. A., y Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)

Jonsen, K., Maznevski, M. L., y Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: an international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62. <https://doi.org/10.1177/1470595811398798>

Kamil Kazan, M. (1997). Culture and conflict management: a theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360. <https://doi.org/10.1108/eb022801>

Khan, M. A., y Ebner, N. (2018). The Palgrave handbook of cross-cultural business negotiation. En *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-00277-0>

Killing, P. (2013). The joint venture paradox. En *Strategies for Joint Venture Success* (pp. 1-14). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203077757>

Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>

Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198. <https://www.jstor.org/stable/2098529>

- Kroeber, A. L., y Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Harvard University.
- Lane, H. W., y Beamish, P. W. (1990). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. *Management International Review*, 30, 87-102. https://search.proquest.com/openview/5f2e77eafc6dcb64bd5da3d249d0be0c/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2291&casa_token=MfT4jll0TowAAAAA:gUtx-t6rQejSk0vnwzggwGWluq8nBK3_Vbi3Dku2u1McMC1egoCOG_E_vixIak-6QKPjXvmNhQ
- Lumineau, F., Eckerd, S., y Handley, S. (2015). Inter-organizational conflicts: research overview, challenges and opportunities. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), 42-64. <https://doi.org/10.1177/2055563614568493>
- Meschi, P.-X., y Wassmer, U. (2013). The effect of foreign partner network embeddedness on international joint venture failure: evidence from European firms' investments in emerging economies. *International Business Review*, 22(4), 713-724. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.11.003>
- Molloy, P. L. (1998). A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. *Aquarius Consulting*, 31. [https://gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational Behaviour-1/UNIT V Managerial Grid.pdf](https://gacbe.ac.in/pdf/E_content/BBA/Organisational_Behaviour-1/UNIT_V_Manual_Grid.pdf)
- Murdock, G. P. (1940). The cross-cultural survey. *American Sociological Review*, 5(3), 361-370. <https://www.jstor.org/stable/2084038>
- Nippa, M., y Reuer, J. J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 555-597. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00212-0>
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 4, 177-182. https://www.academia.edu/download/39371089/cu29_2-3_2006_S_142-146_Repr_Oberg.pdf
- Oetzel, J. G., y Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict. A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624. <https://doi.org/10.1177/0093650203257841>

- Ohlsson, C., y Ondelj, S. (2006). *What happens with company culture when high and low masculine cultures merge? A case study of the joint venture Sony Ericsson* [Trabajo de Fin de Grado, Kristianstad University, Suecia]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:230502/FULLTEXT01.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2018). *Género y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/gender>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Discapacidad y salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Pajunen, K., y Fang, L. (2013). Dialectical tensions and path dependence in international joint venture evolution and termination. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(2), 577-600. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9267-3>
- Park, S. H., y Ungson, G. R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307. <https://doi.org/10.2307/256884>
- Perks, H., y Sanderson, M. (2000). An international case study of cultural diversity and the role of stakeholders in the establishment of a European/Indonesian joint venture in the aerospace industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(4), 275-290. <https://doi.org/10.1108/08858620010335146>
- Piña Mondragón, J. J. (2013). El contrato de joint venture. Una propuesta para fomentar la IED, en el marco de los TLC suscritos por México. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 63(260), 421-434. https://www.mendeley.com/import/?url=http://cercabib.ub.edu/iii/encore/record/C__Rb2139628__S%22patrocinio%22__Orighresult__U__X6?lang=cat&suite=def
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <https://www.jstor.org/stable/2391553>
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054287/full/pdf?casa_token=AhD31goS0ucAAAAA:-P1_AED2iRR2tx7BRT1epB4yjsYtYPSYVUQuBoCRJVE9XOC1KFbjvleswml5LizYllvun7vW0q-Ym_xNkrCTGBwuZXto1Fg01xwx7YgwB7AHdA9xQ

- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., y Ho Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243-265. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491015>
- Puentes Serrano, M. (2015). *La joint venture* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Jaén]. http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/7566/1/TFG_PUENTES_SERRANO%2C_MATILDE.pdf
- Ramírez Gómez, A. M. (2010). Costos de transacción y creación de empresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 43-58. <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/563/503>
- Randolph, J. J. (2009). A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 14(13). <https://scholarworks.umass.edu/pare/vol14/iss1/13%0AThis>
- Real Academia Española. (2021a). [Definición de] Conflicto. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/conflicto>
- Real Academia Española. (2021b). [Definición de] Diversidad. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/diversidad>
- Real Academia Española. (2021c). [Definición de] Generación. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/generación>
- Redfield, R., Linton, R., y Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38(1), 149-152. <https://www.jstor.org/stable/662563>
- Roberson, Q., Ryan, A. M., y Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 483-499. <https://doi.org/10.1037/apl0000161>
- Rowley, J., y Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Salacuse, J. W. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group Decision and Negotiation*, 8(3), 217-236. https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/cont

ent/pdf/10.1023/A:1008660330550.pdf&casa_token=vTNRQW_wFH4AAAAA:P
BMdCs8Ny3QYJwhedV9WQWbH5dI0nYaWN9qL-1Uj6Ov-
jLKbP_DIAJYJLXUlw19rYYsJ104A1YELqo

Salter, S. B., Sharp, D. J., y Chen, Y. (2013). The moderating effects of national culture on escalating of commitment. *Advances in Accounting*, 29(1), 161-169. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0882611013000023?casa_token=DxFq999b8PcAAAAA:PhQ0__7Rdy_d69TgXmUZMYikEk6-I0VknHfVF-Y1VgtY9EqikgGEneW01xHITHFVVzU7Af9E

Sridharan, G. (1995). *Determinants of joint venture performance in the construction industry: cases from the mass rapid transit project in Singapore* (Número May) [Tesis doctoral, University College de Londres]. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1318040/1/320325.pdf>

Sullivan, J., y Peterson, R. B. (1982). Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures. *Management International Review*, 22(2), 30-40. <https://www.jstor.org/stable/40227633>

Tetteh, M. O., Chan, A. P. C., Darko, A., y Nani, G. (2020). Factors affecting international construction joint ventures: a systematic literature review. *International Journal of Construction Management*, 1-45. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1850203>

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274. https://www.jstor.org/stable/pdf/2488472.pdf?casa_token=hwjJMzfGgvUAAAAA:iHSbJ6kxO6lcl2clxB1XoTIKS77pTgnWebID3tv4VIKZct6BGAah9JySBgKrijSNa2Tp880gzsIwdQYM7FZuQDhGBe13ninLNvKcGEnw0j9AExjFqXQ

Ting-Toomey, S. (1998). Facework competence in intercultural conflict: an updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187-225. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176798000042?casa_token=ixP3-T7hid8AAAAA:af0eYhfCBZAgu5DbfuEO-0wYuIBhxWeEAnQFTJRXXVhoRXuZSBIBz4yznL9sagUGHcD95wav

Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Soo Kim, H., Lin, S., y Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.

<https://doi.org/10.1108/eb022702>

- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., y Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545-568. <https://tr.uow.edu.au/uow/file/c0731dd2-93b6-492f-89e0-b0a210728a11/1/tjosvold-2014-545-568.pdf>
- Vaidya, S. (2012). Trust and commitment: indicators of successful learning in international joint ventures (IJVs). *Journal of Comparative International Management*, 15(1), 29-49. <https://www.erudit.org/en/journals/jcim/1900-v1-n1-jcim0269/1012206ar.pdf>
- Ward, C., Bochner, S., y Furnham, A. (2020). *The psychology of culture shock*. Routledge.
[https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP101/Βιβλιογραφία/The psychology of culture shock %28Ward%2C Bochner %26 Furnham%2C 2001%29.pdf](https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP101/Βιβλιογραφία/The%20psychology%20of%20culture%20shock%20-%20Ward%2C%20Bochner%26%20Furnham%2C%202001.pdf)
- Ward, C., y Geeraert, N. (2016). Advancing acculturation theory and research: the acculturation process in its ecological context. *Current Opinion in Psychology*, 8, 98-104. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.09.021>
- Webb, E. (2014). *Management of multi-cultural teams on international joint venture megaprojects in Asia* [Tesis doctoral, Universidad de Loughborough]. <https://core.ac.uk/download/pdf/288379467.pdf>
- Whorf, B. L. (2012). *Language, thought, and reality. Selected writings of Benjamin Lee Whorf*. MIT Press. <https://www.academia.edu/download/36027090/whorf.pdf>
- Yadav, S., y Lenka, U. (2020). Workforce diversity: from a literature review to future research agenda. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 577-603. <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2019-0243>
- Yan, A., y Duan, J. (2003). Interpartner fit and its performance implications: a four-case study of U.S.-China joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 541-564.
https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1026399211360.pdf&casa_token=s4WY-0YxGtQAAAAA:kq7w_DLHFNcJv5iYBak3msvD6c-

ffO3UAmoTTVDTCLiJ2_bJgxms2fBSlxQW3bmfVYUS9bPjbqSaac

Zhou, Y., Jindal-Snape, D., Topping, K., y Todman, J. (2008). Theoretical models of culture shock and adaptation in international students in higher education. *Studies in Higher Education*, 33(1), 63-75. <https://doi.org/10.1080/03075070701794833>

ANEXO I. DIMENSIONES CULTURALES DE LOS SOCIOS DE LAS IJVs.

	DISTANCIA AL PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDAD	AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE	ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	INDULGENCIA
China	80	20	66	30	87	24
Singapur	74	20	48	8	72	46
Japón	54	46	95	92	88	42
Finlandia	33	63	26	59	38	57
Francia	68	71	43	86	63	48
Estados Unidos	40	91	62	46	26	68
Italia	50	76	70	75	61	30
Alemania	35	67	66	65	83	40
Corea del Sur	60	18	39	85	100	29

Bélgica	65	75	54	94	82	57
Reino Unido	35	89	66	35	51	69
Indonesia	78	14	46	48	62	38
Suecia	31	71	5	29	53	78

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hofstede Insights (Hofstede, s. f.)

