

# INCIDENCIA DE LOS VALORES CORPORATIVOS EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO EN EQUIPOS HETEROGÉNEOS EN NACIONALIDAD

Medina Brito, M. P.  
García Cabrera, A. M.  
García Falcón, J. M.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

## RESUMEN

Las empresas multinacionales crean equipos multiculturales para proporcionar una coordinación eficiente y un aprendizaje global. Sin embargo, la diversa procedencia nacional de los individuos puede incrementar los conflictos y los problemas en el proceso de toma de decisiones. En este contexto, esta investigación examina el papel que juega la cultura corporativa para facilitar la gestión de los conflictos en estos equipos por dos razones básicas: (i) el reconocimiento de su poder como pegamento social para superar la influencia de las diferentes nacionalidades que interactúan en las organizaciones multinacionales; y (ii) la falta de investigación empírica que explore ampliamente esta relación.

**PALABRAS CLAVE.** Cultura Corporativa, Dirección del Conflicto, Equipo, Heterogeneidad, Equipos multiculturales.

## ABSTRACT

Multinational companies create multicultural teams to promote efficient coordination and overall learning. However, the multicultural character provides teams with different national values that make it difficult to find common interpretative schemes, and increase conflicts and problems in the decision taking process. Considering these arguments, this research examines the role played by corporate culture in facilitating conflict management in multicultural teams for two basic reasons: (i) the wide knowledge of its power as social glue to overcome the influence of different nationalities interacting in multinational organizations; and (ii) the lack of empirical research exploring that relationship in depth.

**KEYWORDS.** Corporate Culture, Conflict Management, Teams, Heterogeneity, Multicultural Teams.

## 1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la globalización de la economía y, consecuentemente, del número de empresas multinacionales que desarrollan su actividad en este entorno ha dado lugar a un interés creciente, tanto en el ámbito académico como en el profesional, por extender a este nuevo escenario la investigación desarrollada en el campo del *management*. Como resultado del esfuerzo investigador han surgido, a su vez, nuevas cuestiones de interés, en buena parte ligadas a la naturaleza cross-cultural de las interacciones que se producen entre actores de distinta nacionalidad (*e.g.*, directivos, empleados, organizaciones, etc.), así como a la convivencia de múltiples culturas en la empresa y su potencial para generar sinergias, cuestiones que sustentan las líneas de investigación más recientes (Sackmann, 1997) y proporcionan áreas adicionales pendientes de explorar.

La diversidad de valores nacionales, en este contexto, ha sido citada como una variable que influye significativamente en el comportamiento y actitudes de los empleados de la empresa multinacional (Hofstede, 1984; 2001; Adler, 1983) y, consecuentemente, en sus interacciones (William y O'Reilly III, 1998). Específicamente, en estas interacciones tiende a prevalecer los valores nacionales de cada parte (Ravlin, Thomas y Ilsev, 2000), lo que se acentúa cuando no existen valores organizativos compartidos que aporten una comunión de

esquemas interpretativos (Butler y Earley, 2001) y conductuales válidos en el contexto de la empresa multinacional. En cualquier caso, la diversidad se considera como una espada de doble filo, ya que si bien incrementa la creatividad, flexibilidad cognitiva, productividad y resultados (Milliken y Martins, 1996) -efecto sinérgico-, al mismo tiempo, podría obstaculizar los procesos de cooperación y comunicación, además de incrementar el conflicto y condicionar su gestión.

En la revisión de la literatura hemos hallado un notable acuerdo respecto al efecto positivo de la capacidad de comunicación y cooperación entre individuos de distinto origen nacional que, sin embargo, no se encuentra cuando el tópico analizado es el conflicto, fundamentalmente debido a la visión negativa que sobre el mismo predomina. En este trabajo, sin embargo, nos situamos junto a aquellos planteamientos que conciben el conflicto como una realidad natural y omnipresente en todo grupo humano (Lee y Rogan, 1991), que le aporta vitalidad (Smith y Berg, 1987), siendo la capacidad de gestionarlo, más que su negación, la clave que genera efectos positivos o negativos. Estos planteamientos se acentúan en el contexto de los equipos de trabajo, dada la estrecha interrelación y dependencia mutua que se produce entre sus miembros. De esta forma, los equipos constituyen un escenario óptimo para estudiar el alcance de las relaciones aquí planteadas.

Sobre la base argumental anterior, constituye un desafío para la investigación actual el encontrar nuevas fórmulas que faciliten la gestión del conflicto en empresas multinacionales. De manera particular, la investigación que presentamos profundiza en el papel de la cultura corporativa para esta finalidad, por dos motivos básicos: (i) su poder como aglutinante social para superar la influencia de las diferentes nacionalidades que interactúan en las organizaciones multinacionales (Schneider y Barsoux, 1997); y (ii) la inexistencia de investigaciones empíricas que exploren dicha relación. Por consiguiente, planteamos como objetivo concreto de este trabajo el estudio del potencial de la cultura corporativa como mecanismo que facilita la gestión del conflicto en equipos integrados por individuos de diferente nacionalidad que operan en el contexto de la empresa multinacional.

Con este objetivo, estructuramos el trabajo en tres partes diferenciadas. En la primera realizamos una revisión teórica que desarrolla el planteamiento anteriormente esbozado. En la segunda parte del trabajo abordamos la metodología seguida para contrastar las hipótesis planteadas y, finalmente, presentamos los resultados de los análisis estadísticos realizados y las conclusiones extraídas.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1. El conflicto y su gestión en el seno de los equipos multiculturales**

El conflicto es inherente a los procesos que tienen lugar en los equipos (Smith y Berg, 1987; Bettenhausen, 1991; Appelbaum, Shapiro y Elbaz, 1998). Concretamente, éste tiene lugar cuando se manifiesta tensión entre los miembros “debido a que diferencias reales o percibidas” (De Dreu y Van Vianen, 2001:309). Las diferencias incluyen valores y otros fenómenos relacionados, tales como objetivos, comportamientos y actitudes (Ravlin *et al.*, 2000).

El papel que desempeña el conflicto dentro de un equipo es una cuestión particularmente ambigua (Lovelace, Shapiro y Weingart, 2001; Tjosvold, Hui, Ding y Hu, 2003). Así, mientras algunos autores lo han asociado con mayor innovación y con relaciones interpersonales más eficaces (De Dreu y Van Vianen, 2001; Tjosvold *et al.*, 2003), otros lo hacen a menores niveles de eficacia y a una mayor rotación laboral (De Dreu y Van Vianen, 2001; Tjosvold *et al.*, 2003). Todo ello es principalmente debido a que pocas investigaciones han categorizado los conflictos que han estudiado. En este sentido, Tjosvold *et al.* (2003) afirman que la visión tradicional ha sido que el conflicto es destructivo y los miembros del equipo lo evitan. La corriente de las relaciones humanas, por su parte, considera que los conflictos son el resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no tienen por qué ser siempre perjudiciales, sino que pueden ser una fuerza positiva que determine el rendimiento del equipo (ver revisión de Ravlin *et al.*, 2000). Y la tercera corriente de investigación, la posición interactiva, considera que el conflicto es saludable, una fuente de vitalidad para el grupo, siendo necesario para que éste desarrolle su tarea de manera eficaz (Smith y Berg, 1987; 1997). De esta forma Snow, Snell, Canney Davison y Hambrick (1996) determinan la eficacia de un equipo transnacional en función del grado de implicación o aislamiento del mismo con el conflicto, de tal forma que un equipo ineficaz es aquel que lo ignora. En esta misma línea, Canney Davison (1994) considera improbable que un equipo que evite el conflicto alcance un alto nivel de resultados. Un argumento más específico lo aportan Tjosvold *et al.* (2003:71) al señalar que si los miembros del equipo aceptan el conflicto, “la forma en que los protagonistas interactúan entre sí y gestionan sus conflictos tiene una incidencia importante en sus resultados”. Esta relación tiene lugar con independencia del tipo de conflicto al que hace frente el equipo.

En este trabajo de investigación asumimos que, más que el conflicto en sí mismo, es la capacidad del equipo para gestionarlo el factor que reporta efectos positivos o negativos a su funcionamiento. Asumimos que la aceptación del conflicto permite experimentarlo como una contribución importante a la cohesión y coherencia del grupo, y no como una amenaza para el mismo, por lo que se justifica la necesidad de dirigirlo adecuadamente.

Finalmente, conviene destacar que en los equipos heterogéneos en cultura nacional, la interacción que se produce entre sus miembros tiende a estar condicionada por las orientaciones nacionales y culturales de cada individuo (Hambrick, Canney Davison, Snell y Snow, 1998; Snell, Snow, Canney Davison y Hambrick, 1998; Ravlin *et al.*, 2000;). De esta forma, los modelos cognitivos así como el lenguaje verbal, corporal y conductual (Maznevski, 1994; Canney Davison, 1995; Proehl, 1997) utilizado por los integrantes del equipo para realizar y hacer entender sus acciones, sentimientos y pensamientos serán diferenciados y podrán estar en aparente oposición (Smith y Berg, 1987; Gibson y Zemmler-Bruhn, 2001; Lovelace *et al.*, 2001). A este respecto, Appelbaum, *et al.* (1998) afirman que la cultura nacional puede intensificar o inhibir el conflicto inherente a cualquier grupo. Además, las culturas nacionales difieren en las formas en las que abordan el conflicto, lo que plantea un problema adicional que debe ser resuelto por el equipo (Kozan, 1997). Los anteriores argumentos enfatizan la necesidad de encontrar mecanismos que favorezcan la gestión del mismo en contextos multiculturales.

Sin embargo, dicha gestión del conflicto se encuentra condicionada por la capacidad de los integrantes del equipo multicultural para intercambiar información eficazmente (Adler,

1983; Watson, Kumar y Michaelsen, 1993; Canney Davison, 1994; Mayo y Pastor, 2003). De esta forma, no puede desvincularse la gestión del conflicto del proceso de comunicación que tiene lugar en el equipo, lo que ha llevado a algunos autores a centrar su investigación en dicho proceso (Canney Davison, 1994; Maznevski, 1994). En este trabajo, reconociendo la relevancia de la transmisión de información analizamos la gestión del conflicto desde este enfoque.

## **2.2. Cultura corporativa como mecanismo de integración**

Al revisar la literatura publicada sobre cultura se encuentran numerosas evidencias de la inexistencia de acuerdo en la conceptualización de este término. De hecho, la cultura es considerada como un conjunto de elementos intangibles compartidos por los miembros de la organización (Schwartz y Davis, 1981; Deal y Kennedy, 1985; Scholz, 1987; Schein, 1988; Alvesson, 2002; etc.), como un factor aglutinante que mantiene unidos a sus miembros (Kilmann, Saxton y Serpa, 1985) o como un factor determinante del comportamiento de los empleados en el seno de la organización (Schwartz y Davis, 1981; Scholz, 1987; Sweeney y Hardaker, 1994; Lau y Ngo, 1996; Hodge, Anthony y Gales, 1998; Trefry, 2001; Sørensen, 2002). Las implicaciones de estos distintos planteamientos, sin embargo, convergen cuando se analiza el potencial de la cultura corporativa para facilitar la interacción de individuos de distinta nacionalidad en el seno de una empresa -procesos de integración de los expatriados (Black, Mendenhall y Oddou, 1991; Mendenhall, Punnett y Ricks, 1995); comunicación entre filiales y con la matriz (Taggart y Mcdermott, 1993); etc. La cultura corporativa, por consiguiente, es la responsable de proporcionar coordinación, integración y control en el seno de la empresa multinacional (Schneider, 1986; Nohria y Ghoshal, 1994; Kranias, 2000; Selmer y De Leon, 2002). Schneider y Barsoux (1997) a este respecto destacan cómo en la mayoría de las empresas multinacionales la influencia de la cultura corporativa supera a la identidad nacional. Otros autores (Hofstede, 1984; Lau y Ngo, 1996; Rodrigues y Kaplan, 1998; Perlow y Weeks, 2002) también recalcan dicha preeminencia al considerarla el “pegamento” que mantiene unidas a las unidades geográficamente dispersas.

Sin embargo, y a pesar de la convergencia de estos planteamientos, la mayor influencia de una u otra cultura (corporativa y nacional), así como su convivencia en el seno de la empresa multinacional ha sido objeto de debate (Hofstede, 1994; Nohria y Ghoshal, 1994). Concretamente, en nuestra revisión hemos hallado diversas aportaciones que resaltan el papel de la cultura nacional frente a la organizativa (Adler, 1983; Hofstede, 1984, 2001; Laurent, 1989 en Huczynski y Buchanan, 2001; Michel, 1999 en Trefry, 2001). En este sentido, Hofstede (1997) afirma que el efecto de la cultura nacional es patente incluso cuando existe una cultura organizativa fuerte. Otros autores también señalan que la cultura nacional puede realmente llegar a estar más presente cuando la cultura organizativa en la empresa multinacional es fuerte (Schneider y Barsoux, 1997; Sparrow y Wu, 1998), ya que “las presiones para actuar conforme a las prácticas de la organización pueden dar lugar a que las unidades locales reaccionen deseando reafirmar su propia identidad nacional” (Trefry, 2001:12).

Dejando a un lado esta controversia sobre la primacía de una u otra cultura, podemos admitir que, en mayor o menor grado, los valores nacionales pueden tener una influencia moderadora sobre las actitudes, valores, comportamientos y expectativas en la empresa multinacional (Canney Davison, 1994). Al tiempo, también estamos de acuerdo en que la

cultura corporativa proporciona valores comunes que atenúan el impacto de los distintos perfiles nacionales de los empleados en la organización (Trefry, 2001; Selmer y De Leon, 2002; Sørensen, 2002), ya que ambos constructos tienen diferentes contenidos e influencias (Gibson y Zellmer-Bruhn, 2001). Específicamente, Hofstede (1984; 1994; 2001) y Schneider y Barsoux, (1997) sugieren que la cultura nacional está conformada, principalmente, por valores, mientras que la cultura organizativa incluye principalmente las prácticas. Por consiguiente, las presiones para la convergencia en las empresas multinacionales afectan a las prácticas (similitudes superficiales), mientras que las presunciones subyacentes permanecen inalterables. En este trabajo, admitiendo este último planteamiento, se explora el potencial de la cultura corporativa cuando interactúan en un contexto de alto contacto (equipo de trabajo) individuos de diferente procedencia nacional.

### **2.3. La influencia de la cultura corporativa en la gestión del conflicto intraequipo**

La incidencia que tiene sobre el funcionamiento de un equipo tanto los valores relativos al trabajo como el hecho de que éstos sean compartidos, ha sido escasamente tratada en la literatura (Dose, 1999). Sin embargo, diversos autores destacan el rol de la cultura corporativa como marco integrador que proporciona a los miembros del equipo un esquema interpretativo compartido (Butler y Earley, 2001), que disipa las diferencias de comportamiento individuales que resultan de los diferentes perfiles culturales (Kepler, 1999 en Trefry, 2001), que influye en las interacciones sociales en las que intervienen (Sundstrom, De Meuse y Futrell, 1990; Snow *et al.*, 1996) y que facilita la resolución de puntos de vistas contrapuestos (Hampden-Turner, 1990) y, sobre todo, reduce la ansiedad de enfrentarse a un entorno incierto y no predecible (Schein, 1988). De esta forma, la cultura corporativa permite a personas de diferentes perfiles realizar actividades laborales de manera conjunta y aprender rápidamente qué hacer, los comportamientos admitidos y la forma de trabajar en ese equipo. Por lo tanto, la cultura corporativa puede influir en los procesos del equipo al establecer unas expectativas comunes. Ahora bien, no es suficiente sugerir que el funcionamiento del equipo depende de dicha cultura, siendo necesario comprender cómo los valores culturales afectan a dichos procesos (Gibson y Zellmer-Bruhn, 2001).

Los valores han sido habitualmente analizados en las investigaciones que sobre la cultura se han realizado en el contexto organizativo debido a que pueden ser identificados con relativa facilidad (Livian y Sarnin, 1987; Bettinger, 1989; Caroli y Atamer, 1989), si bien su análisis se ha abordado desde distintos planteamientos. De esta forma, trabajos como los de Tichy (1982), Davis (1984), O'Reilly (1989), Norburn, Birley, Dunn y Payne (1990), Buenger, Daft, Conlon y Austin (1996), Wallace, Hunt y Richards (1999) o Tepeci y Bartlett (2002) han categorizado desde distintos enfoques los valores presentes en la organización –interno versus externo, valores competitivos, persona versus organización, etc.-. De entre ellos, en esta investigación destacamos el modelo de valores competitivos por diferentes razones: (1) estar fundamentado teóricamente en los trabajos seminales de Parsons (1956), Perrow (1961), Gross (1969), Quinn y Rohrbaugh (1981); (2) es una metateoría que tiene utilidad como un esquema de trabajo genérico válido para llevar a cabo investigaciones en el campo organizativo (Denison y Spreitzer, 1991; Buenger *et al.*, 1996); (3) hace posible la realización de estudios de cultura organizativa susceptibles de comparación al centrarse en los aspectos básicos de los valores más que en las múltiples características que definen a cada cultura, y cuya realización requiere métodos etnográficos (Quinn y Spreitzer, 1991; Zammuto y Krakover, 1991; Denison

y Spreitzer, 1991) y (4) ha sido validado empíricamente en diversos trabajos (Cameron y Freeman, 1991; Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991; Quinn y Spreitzer, 1991; Moorman, 1995, etc), de entre los que aquí destacamos el desarrollado por Buenger *et al.* (1996) al estar realizado en una organización establecida internacionalmente.

Bajo este marco de trabajo, se considera que los valores de las organizaciones responden a dos tensiones, a saber: mantenimiento interno *versus* posicionamiento externo y procesos mecanicistas *versus* procesos orgánicos. Combinando ambas dimensiones surgen cuatro categorías culturales caracterizadas por diferentes valores. Si bien estas cuatro categorías culturales pueden estar presentes simultáneamente en la empresa, cada organización difiere en el énfasis que otorga a cada una de ellas (Zammuto y Krakover, 1991; Denison y Spreitzer, 1991; Buenger *et al.* 1996). Sin embargo, cuando una categoría cultural se enfatiza desmedidamente a expensas de las otras, la organización puede llegar a ser disfuncional (Denison y Spreitzer, 1991). Además, el orden de los valores puede cambiar con el tiempo y depende de la elección que el directivo haga y del contexto externo (Cameron y Freeman, 1991; Buenger *et al.* 1996).

El estudio de las diferentes categorías culturales incluidas en el modelo de los valores competitivos nos revela que la cultura de grupo, común cuando existe una orientación hacia el mantenimiento interno (cohesión, lealtad, tradición) y los procesos orgánicos (flexibilidad) incluyen valores que enfatizan el trabajo en equipo y la participación (Cameron y Feeman, 1991), así como la comunicación (Yeung *et al.*, 1991). Estos valores han sido ligados a una aceptación más amplia de la contribución del individuo al equipo y a un mayor respeto tanto de su individualidad como de su aportación general al mismo (Gibson y Zellmer-Bruhn, 2001) y, bajo una perspectiva más amplia, al desarrollo de una elevada confianza y menor resistencia al cambio (Moorman, 1995). Este conjunto de valores organizativos que facilita la comunicación y, por consiguiente, el flujo de información entre individuos puede, desde nuestra perspectiva, favorecer la gestión de conflictos en el seno de los equipos, lo que nos lleva a establecer la siguiente hipótesis:

*H1: Cuanto mayor sea la orientación cultural hacia los grupos, mayor será la predisposición del equipo de trabajo a gestionar sus conflictos*

La cultura de desarrollo, por su parte, concede una mayor importancia tanto a la flexibilidad (procesos orgánicos) como a la posición competitiva de la organización (posicionamiento externo) –Cameron y Freeman, 1991; Yeung *et al.*, 1991; Denison y Spreitzer, 1991-. De esta forma, enfatiza valores emprendedores, de innovación, de creatividad y de adaptación que facilitan el progreso tecnológico y el crecimiento de la organización en su sector. Esta orientación cultural fomenta la apertura hacia nuevas ideas y planteamientos, así como su valoración en el marco de la búsqueda de la innovación lo que, desde una perspectiva intra equipo, favorece la aceptación y discusión explícita de planteamientos encontrados e incluso de posibles desavenencias que, con carácter general, surgen en los intercambios de opiniones e ideas asociados al desarrollo de nuevos productos y proyectos innovadores (Kirchmeyer y Cohen, 1992; Holland, Gaston y Gomes, 2000). Por consiguiente, establecemos la siguiente hipótesis:

*H2: Cuanto mayor sea la orientación cultural hacia el desarrollo, mayor será la predisposición del equipo de trabajo a gestionar sus conflictos*

La cultura jerárquica, al caracterizarse por una mayor orientación a los procesos mecanicistas y al mantenimiento interno, enfatiza los valores relativos al orden, la uniformidad, la estabilidad, la dirección de la información y el control (Cameron y Freeman, 1991; Yeung *et al.*, 1991; Denison y Spreitzer, 1991). Este tipo de valores, según Gibson y Zellmer-Bruhn (2001) incrementan la probabilidad de que el equipo se articule en torno a unos roles claramente determinados para cada uno de sus miembros. Bajo nuestra perspectiva, tanto la rigidez como el predominio de las normas sobre el individuo perjudica la aceptación y reconocimiento del conflicto, al tiempo que las limitaciones asociadas al flujo de información socavan la predisposición a gestionar los conflictos latentes.

*H3: Cuanto mayor sea la orientación cultural hacia el control interno, menor será la predisposición del equipo de trabajo a gestionar sus conflictos*

La cultura racional enfatiza los procesos mecanicistas conducentes al cumplimiento de los objetivos y la búsqueda de la productividad, así como el posicionamiento externo, reflejando su orientación al entorno (Cameron y Freeman, 1991; Yeung *et al.*, 1991; Denison y Spreitzer, 1991). En este marco, los valores organizativos predominantes son aquellos que acentúan la competitividad, la apertura al exterior, la eficiencia y la orientación al trabajo y a los objetivos. Esta orientación cultural afecta a la forma en que la organización considera al equipo y, por ende, a su funcionamiento. Concretamente, Gibson y Zellmer-Bruhn (2001) asocian la cultura racional a la concepción del equipo en términos exclusivamente de los resultados que éstos alcanzan. Es por ello que los miembros del equipo tratarán de resolver de manera eficiente y rápida aquellos conflictos que erosionen el cumplimiento de los objetivos que le han sido encomendados. La hipótesis cuatro responde a este planteamiento:

*H4: Cuanto mayor sea la orientación cultural hacia la racionalidad, mayor será la predisposición del equipo de trabajo a gestionar sus conflictos*

### **3. METODOLOGÍA**

La cuestión principal que se plantea cuando se pretende determinar la metodología a utilizar para el estudio de los equipos de trabajo gira en torno a la elección del tipo de investigación, a saber, estudio de campo o simulación en laboratorio. Cada una de estas modalidades de investigación lleva aparejada unas consecuencias inmediatas relacionadas, fundamentalmente, con la generalización de los resultados y el realismo del fenómeno estudiado (mayor en los estudios de campo), así como en la precisión de las conclusiones extraídas (mayor en las simulaciones). Es de destacar que los trabajos que contemplan como parámetro de investigación la diversidad cultural en las organizaciones se han desarrollado, fundamentalmente en laboratorio, sobre todo cuando las variables analizadas son la nacionalidad o la etnia (Williams y O'Reilly III, 1998). Esta tendencia es similar cuando el objeto analizado es el equipo de trabajo multicultural debido a dos razones básicas (Cox, 1990): la dificultad de encontrar suficiente diversidad cultural en las organizaciones para realizar estos estudios y la escasa predisposición de las empresas a colaborar en trabajos relacionados con diferencias culturales, asociados por muchos a racismo, etnocentrismo, etc.

Sin embargo, los equipos multiculturales se crean en las organizaciones como un medio para alcanzar sus objetivos globales y muy pocas veces tienen un fin en sí mismo, es por ello que si se estudian estos equipos fuera de la organización se les aísla de la influencia que sobre ellos ejerce el entorno organizativo, lo que puede revertir de una forma directa en la calidad de los resultados alcanzados, cuestión por la que Campion, Medsker y Higgs (1993) consideran necesario la generalización de los descubrimientos de los estudios de laboratorio a la realidad organizativa. En este trabajo de investigación existe, al mismo tiempo, un motivo adicional que nos lleva a escoger el contexto organizativo. Concretamente, el hecho de que estemos interesados en conocer la hipotética relación existente entre la cultura corporativa y la gestión del conflicto en equipos multiculturales nos obliga a situarnos en un escenario que haga factible la medición de tales valores organizativos.

Optamos por desarrollar el trabajo empírico con carácter exploratorio de forma que fuera factible realizar una contribución a la literatura existente aportando nuevas hipótesis de investigación sustentadas en estudios realizados en el contexto de la organización multinacional. El carácter exploratorio del estudio parece recomendable debido a los siguientes argumentos: (i) las advertencias halladas en la literatura respecto a la escasa disposición de las empresas a participar en estudios de carácter multicultural (Cox, 1990); (ii) la inexistencia de estudios empíricos que vinculen valores organizativos y gestión del conflicto en equipos multiculturales; y (iii) la dificultad de identificar a un conjunto de equipos comparables a los efectos de la investigación realizada.

Dado el carácter exploratorio del estudio nos planteamos la obtención de un número de unidades muestrales comparables pero al mismo tiempo cualitativamente diversas, de manera que representen variabilidad, y cuantitativamente suficiente para testar estadísticamente las hipótesis formuladas. Establecimos en 35 el número de unidades muestrales mínimo para realizar nuestro trabajo, dado que Calvo (1985) sitúa en 30 el límite para catalogar a las muestras como grandes, y cuyo comportamiento se ajusta a la curva normal de Gauss. De esta forma es factible la utilización de estadísticos duros para la obtención de conclusiones sustentadas aunque sin potencial para extrapolar los resultados al conjunto poblacional.

### **3.1. Universo y selección muestral**

Para hacer factible la comparación entre los equipos se estableció un estricto conjunto de requisitos a cumplir por los equipos integrados en la muestra. Estos requisitos permitían asegurar para los equipos un carácter multicultural (al menos uno de sus miembros debía ser de distinta nacionalidad) y natural (equipos que operen efectivamente en empresas multinacionales), además de la necesaria interacción y dependencia recíproca entre los miembros. Específicamente, este último aspecto se garantizó con los siguientes criterios: los miembros del equipo debían compartir un objetivo común del que eran colectivamente responsables, disponer de autonomía para dirigir y liderar su trabajo y aportar habilidades complementarias. Adicionalmente, el equipo debía mantener reuniones físico presenciales, desarrollar tareas básicas de la cadena de valor de la organización (primarias o de apoyo) y ser de carácter permanente o temporal y con una antigüedad superior a 3 meses y 100 horas, exigiendo ambos criterios.

La escasa relevancia que el sector de actividad tiene cuando se investigan los equipos de trabajo (Kirkman y Rosen, 1999; Stewart y Barrick, 2000) y las mencionadas dificultades

ligadas a la localización de los equipos, nos condujo a establecer contacto con multinacionales que actúan en diferentes sectores de actividad, así como a usar el método denominado “por relaciones” para la localización de los equipos. Como resultado del trabajo realizado entre diciembre de 2002 y junio de 2003, la muestra incluye a catorce equipos pertenecientes a siete multinacionales de tres sectores de actividad (turismo, distribución e industrial) cuyos miembros, en su totalidad, ascendían a 101. De ellos, cuarenta y siete aceptaron cumplimentar el cuestionario. Analizada la validez interna de los mismos, rechazamos siete, por lo que la muestra ascendió finalmente a cuarenta individuos de doce nacionalidades.

La muestra reunía suficiente diversidad en aspectos no vinculados a los requisitos previamente establecidos ya que se caracterizaba por: (i) integrar a siete equipos conformados por individuos que comparten una misma área funcional, mientras los otros siete pueden ser catalogados como *cross*-funcionales, al proceder sus integrantes de diferentes áreas de trabajo; (ii) llevar a cabo actividades de *staff* o de gestión (*e.g.*, gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de marcas, etc.) en siete de los casos, mientras que los otros siete llevaban a cabo actividades de carácter operativo relacionadas con la prestación de servicios a los clientes; (iii) contar con once equipos de carácter permanente y con tres de naturaleza temporal; (iv) ser todos los equipos heterogéneos en género; y (v) incluir equipos conformados por individuos que ostentaban cargos de responsabilidad en la empresa, al menos en cinco de ellos, mientras que otros siete ninguno de sus miembros asumía responsabilidades directivas.

### **3.2. Instrumento de recogida de información**

Como instrumento de recogida de información utilizamos el cuestionario estandarizado y autoadministrado que incluye preguntas actitudinales (escalas Likert con cinco posiciones), así como abiertas, dicotómicas y categóricas para recabar la información de corte demográfico. Concretamente, el cuestionario se encuentra estructurado en tres bloques de contenido.

El primero incluye cuatro cuestiones que solicita información demográfica de sus integrantes, a saber, nacionalidad y sexo, además de su vinculación con la empresa. También incorpora otras nueve relacionadas con la descripción del equipo, lo que permite tanto identificarlo como verificar la validez interna de los cuestionarios cumplimentados (coherencia de las respuestas dadas por los distintos miembros del equipo).

La segunda parte del cuestionario incluye 23 ítems clasificados en dos cuestiones diferentes a partir de las cuales se puede recabar la información necesaria sobre la cultura organizativa y la gestión del conflicto. Concretamente, y después de una revisión de la literatura relevante (Quinn y Spreitzer, 1991; Yeung *et al.*, 1991) los veinte ítems sobre cultura procedían de la versión completa del cuestionario utilizado por Buenger *et al.* (1996). La validez y fiabilidad de la escala empleada ha sido pues probada empíricamente por dichos autores para veinte ítems. Por otra parte, las cuestiones referidas a la gestión del conflicto fueron seleccionadas después de estudiar y comparar las escalas utilizadas por Kirkmeyer y Cohen (1992), Canney Davison (1995) y Tjosvold *et al.* (2003) entre otros. Finalmente, se escogió la utilizada por Canney Davison (1995) que fue validada en su estudio de los equipos multinacionales y que aborda dicho tópico desde la importancia que la transmisión de la información tiene en la gestión del conflicto.

Finalmente, la tercera parte del cuestionario agrega diferentes cuestiones tendentes a recabar información sobre el individuo que cumplimenta el cuestionario, de tal forma que se pueda establecer un perfil demográfico, cultural y profesional del mismo.

## **4. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis descriptivo de la muestra**

Los resultados del análisis descriptivo sobre las características sociodemográficas de los encuestados indicaron una muestra integrada tanto por hombres (47,5%) como por mujeres (52,5%), con una edad comprendida, mayoritariamente, entre 27 y 37 años (55%) y que tienen una formación media-alta (bachillerato o formación profesional, 37,5%; estudios universitarios superiores, 25%).

Con el propósito de comprobar el carácter multicultural de los equipos, se analizó el país de origen de sus integrantes, el número de años que habían residido en los mismos, así como el número de nacionalidades con las que se relacionaban. El análisis de frecuencia confirma que un 55% ha nacido en España, un 17,5% en Alemania y el 27,5% restante apunta hasta nueve países diferentes. Asimismo, un elevado porcentaje (50%) había vivido en su país de nacimiento más de 25 años, lo que hace que todos ellos reconozcan que su perfil de valores nacionales coincide con su nación de origen.

La medición de las características profesionales de los encuestados indica que la mayoría (77,5%) contaba con una antigüedad en la empresa superior al año, que ostentan cargos operativos (66,7%) y que tienen una experiencia en su puesto de entre 1 y 5 años (57,5%), siendo la media de permanencia en la empresa de 3 años. Respecto a su experiencia laboral internacional, el 35% de los encuestados declara haber trabajado en un único país y un 30% en dos. En menor medida nos encontramos con encuestados que manifestaron haber trabajado en tres países (12,5%), cuatro (2,5%) y hasta cinco (10%). Para concluir el estudio del perfil profesional se analizó el número de equipos en los que el encuestado había trabajado, resultando una media de 5 equipos.

Con respecto a la vinculación de los encuestados a los equipos multiculturales habría que indicar que más del 62% forman parte de equipos integrados por un número superior a 6 miembros, frente al 25% que se encuentra integrado en equipos conformados por 4 a 6 personas, perteneciendo el resto a equipos más pequeños. Además, más de la mitad de los encuestados (52%) eran miembros de equipos multiculturales que se reunían durante más de 100 horas al mes, declarando otro 25% que trabajaba en el equipo menos de 10 horas al mes y el 22% restante que el tiempo dedicado se encontraba entre 30 y 100 horas al mes.

### **4.2. Dimensionalidad de las escalas de medida**

La escala utilizada para medir los valores culturales (Buenger *et al.*, 1996) se simplificó mediante un análisis factorial confirmatorio de componentes principales, solicitándose la extracción de cuatro factores con rotación *varimax*. Tal y como se puede apreciar en la tabla 1, donde se recogen los resultados del análisis factorial, el índice KMO (0,783) y el de esfericidad

de Bartlett (581,111;  $p=0,000$ ) permiten utilizar este análisis para reducir la dimensionalidad de la escala y confirmar la existencia del modelo teórico en el que sustentamos el trabajo. Las nuevas variables fueron utilizadas en los posteriores análisis estadísticos.

**Tabla 1. Resultados del análisis de componentes principales de la cultura organizativa**

VARIABLES	COM.	CULT 1	CULT 2	CULT 3	CULT 4
Desarrollar relaciones de trabajo positivas entre los miembros	0,807	<b>0,778</b>	0,417	-0,017	0,162
Adaptarse rápidamente y bien a las nuevas demandas para la organización	0,750	<b>0,775</b>	0,140	0,348	-0,095
Proporcionar a cada individuo una oportunidad para crecer y desarrollarse como profesional y como persona	0,804	<b>0,752</b>	0,451	0,180	-0,037
Responder a las crisis o emergencias de una manera eficaz	0,844	<b>0,737</b>	0,393	0,321	0,209
Conseguir que los resultados del trabajo sean de calidad	0,748	<b>0,723</b>	0,245	0,405	0,046
Desarrollar una alta moral	0,673	<b>0,685</b>	0,438	0,111	-0,008
Alcanzar una reputación por hacer nuestro trabajo eficientemente	0,764	<b>0,625</b>	-0,038	0,606	-0,061
Animar a los empleados a aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas	0,823	0,188	<b>0,860</b>	0,214	0,039
Buscar mejores formas de hacer nuestro trabajo aportándose nuevas ideas, inventos o métodos de realización de las tareas	0,807	0,328	<b>0,791</b>	0,269	-0,045
Ser lo suficientemente flexible como para afrontar nuevas tareas	0,792	0,265	<b>0,739</b>	0,355	-0,224
Generar un espíritu corporativo de tal forma que los miembros se encuentren bien unos con los otros	0,757	0,474	<b>0,717</b>	0,056	-0,125
Hacer cambios en las rutinas operativas diariamente, semanalmente o mensualmente según se requiera	0,661	0,308	<b>0,620</b>	0,338	0,258
Obtener los recursos necesarios indispensables para obtener un alto nivel de desempeño	0,738	0,439	<b>0,465</b>	0,355	0,451
Alcanzar la eficiencia máxima	0,700	-0,012	0,324	<b>0,759</b>	0,138
Conseguir una tecnología actualizada y un personal con conocimientos altamente especializados	0,747	0,178	0,358	<b>0,739</b>	0,201
Mantener un alto nivel de productividad en el tiempo	0,623	0,339	0,066	<b>0,707</b>	0,062
Estar seguro de que las actividades del trabajo son organizadas y predecibles	0,752	0,467	0,474	<b>0,554</b>	0,042
Asegurar la adquisición de la última tecnología lo más rápido posible	0,341	0,223	0,214	<b>0,459</b>	0,186
Estar seguro de que el trabajo está planificado por adelantado para minimizar interrupciones y llevar a cabo los objetivos de trabajo	0,754	-0,092	-0,034	0,143	<b>0,851</b>
Ejercer control sobre la gente y las actividades del trabajo para conseguir resultados fiables	0,729	0,083	-0,069	0,101	<b>0,841</b>
Autovalor del factor	9,868	2,139	1,369	1,238	
Coefficiente Alpha de Cronbach	0,9238	0,9097	0,8351	0,7306	
Porcentaje parcial de varianza explicada	24,264	21,724	17,297	9,785	
Porcentaje total de varianza explicada	73,070				
Pruebas de idoneidad:					
Índice KMO:	0,783				
Esfericidad de Bartlett:	581,111				
Nivel de significación:	0,000				

Nota: Cult1= cultura de integración y logro del individuo en el grupo  
 Cult2 = cultura de desarrollo Cult3= cultura racional Cult4= cultura jerárquica

Los resultados del análisis factorial presentan la existencia de cuatro factores: (1) cultura de integración y logro del individuo en el grupo (2) cultura de desarrollo; (3) cultura racional y, (4) cultura jerárquica. De esta forma, los factores obtenidos confirman la estructura de valores competitivos que diferencia cuatro categorías culturales en función de dos dimensiones, a saber: mantenimiento interno *versus* posicionamiento externo y procesos orgánicos *versus* procesos mecanicistas. Concretamente, el factor *cultura de integración y logro del individuo en el grupo* responde a la combinación de valores que acentúan la importancia del individuo como recurso junto con la capacidad de adaptación y flexibilidad del equipo; el factor *cultura de desarrollo* abarca aquellos valores que buscan la flexibilidad para afrontar innovaciones, el desarrollo tecnológico y el crecimiento competitivo de la organización; los valores incluidos en *cultura racional* promueven la planificación, la búsqueda de la eficiencia y de la productividad para la consecución de los objetivos; y, por último, el factor *cultura jerárquica* comprende valores que enfatizan el control, las reglas y el estricto cumplimiento de las programaciones realizadas.

### 4.3. Contraste de hipótesis

Una vez analizadas las propiedades psicométricas de cada una de las escalas de medida utilizadas, constatándose el grado de fiabilidad, la validez de contenido y la validez discriminante de las mismas se realiza el contraste de las hipótesis objeto de estudio. Las correlaciones bivariadas realizadas entre los cuatro factores de cultura organizativa obtenidos y las cuestiones que indagaban sobre la gestión del conflicto en el equipo multicultural dan respuesta a las hipótesis planteadas en la investigación (tabla 2).

**Tabla 2. Asociación entre la cultura organizativa y la gestión de conflicto**

VARIABLES	CULT1	CULT2	CULT3	CULT4
<b>V1</b> Discutir cuestiones para crear nuevas alternativas				
<i>r Pearson</i>	0,316	0,447	0,219	0,071
<i>P</i>	<b>0,073</b>	<b>0,009</b>	0,221	0,695
<b>V2</b> Más productivos cuando discutimos visiones opuestas				
<i>r Pearson</i>	0,002	0,602	0,277	-0,378
<i>P</i>	0,991	<b>0,000</b>	0,108	<b>0,025</b>
<b>V3</b> Cómodos debatiendo ideas conflictivas				
<i>r Pearson</i>	-0,003	-0,109	0,152	-0,360
<i>P</i>	0,986	0,526	0,375	<b>0,031</b>

Nota: Cult1= cultura de integración y logro del individuo en el grupo  
 Cult2 = cultura de desarrollo      Cult3= cultura racional      Cult4= cultura jerárquica

De la lectura de los datos recogidos en la tabla 2, se constata que existe asociación entre tres de los factores de la cultura organizativa y la gestión del conflicto en el seno del equipo. Concretamente, la gestión del conflicto se relaciona positivamente con los factores *cultura de integración y logro del individuo en el grupo* (V1:  $r = 0,316$  y  $p = 0,073$ ) y *cultura de desarrollo* (V1:  $r = 0,447$  y  $p = 0,009$ ; V2:  $r = 0,602$  y  $p = 0,000$ ). Al mismo tiempo, se constata una asociación negativa entre dicho proceso y el factor *cultura jerárquica* (V2:  $r = -0,378$  y  $p = 0,025$ ; V3:  $r = -0,360$  y  $p = 0,031$ ). Consecuentemente, los resultados nos conducen a aceptar las tres primeras hipótesis y a rechazar la cuarta hipótesis que planteaba la asociación positiva entre la cultura racional y el proceso de gestión de conflictos.

Así pues, los resultados estadísticos obtenidos avalan la relación positiva de los valores asociados a las culturas de grupo y de desarrollo con la gestión de los conflictos por cuanto ambas acogen procesos orgánicos que alientan los flujos de información bidireccionales y transversales en la organización, incentivándose de esa manera la comunicación, el intercambio de ideas y, en general, una aceptación de puntos de vista alternativos que permite a los miembros de los equipos plantear y debatir abiertamente los mismos con resultados constructivos. Ahora bien, cuando los valores que priman en la organización son los jerárquicos, marcados por el rígido control interno y por el desarrollo de procesos preestablecidos, se reprimen las discusiones abiertas, aún cuando dicho intercambio de opiniones e ideas pudiera enriquecer el desempeño del equipo.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se ha estudiado el potencial de la cultura corporativa y, más específicamente, de ciertos valores organizativos como mecanismo integrador en el seno de los equipos multiculturales en los que conviven individuos de diversas nacionalidades, partiendo de la premisa de que tales valores proporcionan a los individuos un marco interpretativo general (Butler y Earley, 2001) que favorece la interacción en el seno del equipo.

Efectivamente, los resultados muestran que la cultura organizativa, tal y como adelantaban Sundstrom *et al.* (1990), se encuentra positivamente relacionada con las interacciones personales que tienen lugar en los equipos en los que desarrollan su trabajo los individuos de nuestra muestra, contribuyendo nuestro trabajo a especificar qué valores organizativos se relacionan concretamente con el proceso de gestión de conflicto que tiene lugar en el seno del equipo multicultural. Ahora bien, dado que la cultura se encuentra imbricada en la organización por medio de tales valores compartidos, lo realmente importante es que se ha reconocido en nuestra muestra que aquellos valores organizativos relacionados con la aceptación de los cambios junto con los que incitan a intercambiar información y a generar espíritu corporativo (*cultura de integración y logro del individuo en el grupo H1* y *cultura de desarrollo H2*) se asocian positivamente con la gestión del conflicto. Mientras que, aquellos valores organizativos que promueven los procesos mecanicistas, es decir, la rigidez y la limitación de los flujos de información, bien limitan la predisposición del equipo a gestionar los conflictos que surgen en su seno (*cultura jerárquica H3*) o bien no se encuentran relacionados con dicho proceso social (*cultura racional H4*).

Nos gustaría resaltar la importancia de las asociaciones mencionadas previamente en tanto que se obtuvieron en una muestra compuesta por individuos pertenecientes a equipos de trabajo naturales que operan en empresas multinacionales. Finalmente, concluimos esta investigación destacando el potencial de los valores corporativos que enfatizan los procesos orgánicos, como facilitadores de la gestión del conflicto en equipos compuestos por individuos de diferentes nacionalidades. Consecuentemente, se reconoce el potencial de la cultura corporativa como mecanismo de integración en el contexto de la empresa multinacional.

Estos resultados tienen un conjunto de implicaciones académicas y prácticas para la dirección de los recursos humanos. Desde un punto de vista académico, las aportaciones más destacadas son las siguientes: (i) la identificación, con carácter exploratorio, de los valores corporativos que inciden positivamente en la gestión del conflicto; (ii) la aceptación de la cultura corporativa como una herramienta válida para favorecer la integración de los

empleados en las empresas multinacionales, así como su valor como mecanismo a disposición de la dirección de recursos humanos internacional; y (iii) una contribución a llenar el vacío empírico existente en este campo de investigación, en el que los trabajos en laboratorio predominan frente a los estudios desarrollados en organizaciones con equipos naturales.

Las conclusiones de este trabajo aportan también implicaciones prácticas para aquellas empresas que hacen uso de los equipos para llevar a cabo las distintas actividades organizativas. Concretamente, las empresas podrían valorar la implantación de aquellos valores corporativos que enfatizan los procesos orgánicos por su repercusión positiva en la gestión del conflicto en equipos heterogéneos. Adicionalmente, los resultados aportan un nuevo enfoque respecto a las repercusiones derivadas de la convivencia de empleados de diferente nacionalidad. En este sentido aunque las diferentes contribuciones procedentes de una fuerza de trabajo diversa puede crear conflicto, también puede ser una fuente de valor para la empresa.

Finalmente, debemos señalar las principales limitaciones asociadas a este estudio así como algunas recomendaciones para futuros trabajos. En primer lugar y dado el carácter exploratorio de este estudio, destacamos que el tamaño muestral permite extraer conclusiones solo extrapolables a la población analizada. De esta forma, sería interesante llevar a cabo nuevos estudios con muestras más amplias con el fin de obtener niveles de representación que hagan factible la generalización a poblaciones mayores, así como la utilización de técnicas estadísticas más complejas para determinar las influencias, y no sólo las asociaciones, entre variables.

El instrumento utilizado para recoger la información representa otra limitación, aunque el cuestionario tiene algunas ventajas entre las que destaca la facilidad de recogida de información, también tiene algunos inconvenientes que se agudizan en este contexto de investigación. Así, por ejemplo, no es factible corregir las posibles interpretaciones erróneas, comunes en estudios de naturaleza multicultural. Otra limitación es el reducido número de preguntas incluidas en el cuestionario omitiéndose algunas consideradas interesantes con la intención de alentar la participación y respuesta de los encuestados.

Adicionalmente, en este trabajo se abordó el estudio de la gestión del conflicto aislando este proceso de otros también relevantes en los equipos (*e.g.*, proceso de comunicación, de toma de decisiones, externos, relacionados con las tareas, etc.). No obstante, consideramos que todos ellos son importantes y recomendamos el desarrollo de trabajos de investigación que analicen el efecto de los valores corporativos en los mismos.

Por último, esta investigación halló asociaciones entre ciertos valores corporativos y la gestión del conflicto pero, sin embargo, no contempló los diferentes tipos de conflictos que se producen en el seno del equipo. A este respecto, la distinción entre el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones podría conducir a nuevas conclusiones interesantes sobre la gestión del conflicto en equipos multiculturales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ADLER, N. (1983): "Organizational development in a multicultural environment", *The Journal of Applied Behavioral Science*, n.º 3, pp. 349-365.
- ALVESSON, M. (2002): *Understanding Organizational Culture*, Ed. Sage Publications, London.

- APPELBAUM, S.H., SHAPIRO, B. Y ELBAZ, D. (1998): "The management of multicultural group conflict", *Team Performance Management*, n.º 5, pp. 211-234.
- BETTENHAUSEN, K.L. (1991): "Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed", *Journal of Management*, n.º 2, pp. 345-381.
- BETTINGER, C. (1989): "Use corporate to trigger high performance", *The Journal of Business Strategy*, n.º 2, pp. 38-42.
- BLACK, J.S., MENDENHALL, M. Y ODDOU, G (1991): "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, n.º 2, pp. 291-317.
- BUENGER, V., DAFT, R.L., CONLON, E.J. Y AUSTIN, J. (1996): "Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences", *Organization Science*, n.º 5, pp. 557-576.
- BUTLER, CH. L. Y EARLY, P. CH. (2001): "Multinational groups and the structuration of organizational culture: A sociological perspective" en S. Cooper et al. (Dir.) *International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Ed. John Wiley & Sons, Sussex.
- CALVO, F. (1985): *Estadística aplicada*. Ed. Deusto, Madrid.
- CAMERON, K. Y FREEMAN, S. (1991): "Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness" en Woodman y Pasmore (Dir.) *Research in organizational change and development*. Ed. Jai Press Inc., London.
- CAMPION, M.A., MEDSKER, G. Y HIGGS, C. (1993): "Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups", *Personal Psychology*, n.º 4, pp. 823-850.
- CANNEY DAVISON, S. (1995): *Intercultural Process in Multinational Teams*. Tesis Doctoral no publicada, London Business School.
- CANNEY DAVISON, S. (1994): "Creating a high performance international team", *Journal of Management Development*, n.º 2, pp. 81-90.
- CAROLI, R. Y ATAMER, T. (1989): "Four cases of strategic change: the managers points of view", *Proceedings of the Strategic Management Society San Francisco 1989 Conference*; San Francisco, USA.
- COX, T. (1990): "Problems with research by organizational scholars on issues of race and ethnicity", *Journal of Applied Behavioral Science*, n.º 1, pp. 5-23.
- DAVIS, S.M. (1984): *Managing corporate culture*. Ed. MA, Ballinger, Cambridge.
- DEAL, T.E. Y KENNEDY, A.A. (1985): *Las Empresas como Sistemas Culturales. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional*. Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- DE DREU, C.K.W. Y VAN VIANEN, A.E.M. (2001): "Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams", *Journal of Organizational Behavior*, n.º 22, pp. 309-328.
- DENISON, D.R. Y SPREITZER, G.M. (1991): "Organizational culture and organizational development: a competitive values approach" en Woodman y Pasmore (Dir.) *Research in organizational change and development*. Ed. Jai Press Inc., London.
- DOSE, J. (1999): "The diversity of diversity: work values effects on formative team processes", *Human Resource Management Review*, n.º 1, pp. 83-109.
- GIBSON, C. Y ZELLMER-BRUHN, M. (2001): "Metaphors and meaning: an intercultural analysis of the concept of teamwork", *Administrative Science Quarterly*, n.º 2, pp. 274-303.
- GROSS, E. (1969): "The definition of organizational goals", *Journal of Sociology*, n.º 20, pp. 277-294.
- HAMBRICK, D.C., CANNEY DAVISON, S., SNELL, S.A. Y SNOW, C.C. (1998): "When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications", *Organization Studies*, n.º 2, pp. 181-205.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1990): *Corporate culture: From vicious to virtuous circles*. Ed. Hutchinson Business Books, London.
- HODGE, B.J., ANTHONY, W.P. Y GALES, L.M. (1998): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Ed. Sage Publications, California.
- HOFSTEDE, G. (1994): "The business of international business in culture", *International Business Review*, n.º 1, pp.1-14.

- HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Ed. Sage Publications, California.
- HOLLAND, S., GASTON, K. Y GOMES, J. (2000): "Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development", *International Journal of Management Reviews*, n.º 3, pp. 231-260.
- HUCZYNSKI, A. Y BUCHANAN, D. (2001): *Organizational Behavior. An Introductory Text*. Ed. Prentice Hall, Harlow.
- KILMANN, R.H, SAXTON, M.J. Y SERPA, R. (Eds.) (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- KIRKMAN, B.L. Y ROSEN, B. (1999): "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, n.º 1, pp. 58-74.
- KIRCHMEYER, C. Y COHEN, A. (1992): "Multicultural groups. Their performance and reactions with constructive conflicts", *Group & Organization Management*, n.º 2, pp. 153-170.
- KOZAN, M.K. (1997): "Culture and conflict management: a theoretical framework", *The International Journal of conflict Management*, n.º 4, pp. 338-360.
- KRANIAS, D.S. (2000): "Cultural control: the case of Japanese multinational companies and their subsidiaries in the UK", *Management Decision*, n.º 9, pp. 638-648.
- LAU, CH.-M. Y NGO, H.Y. (1996): "One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins", *International Business Review*, n.º 5, pp. 469-486.
- LEE, H.O. Y ROGAN, R.G. (1991): "A cross-cultural comparison of organizational conflict management behaviours", *The International Journal of Conflict Management*, n.º 3, pp. 181-199.
- LIVIAN, Y.F. Y SARNIN, P. (1987): "Les cultures d'entreprises: contribution a l'étude des valeurs problemes methodologiques", *Institute de Recherche de Entreprise*.
- LOVELACE, K., SHAPIRO, D.L. Y WEINGART, L.R. (2001): "Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective", *Academy of Management Journal*, n.º 4, pp. 779-793.
- MAZNEVSKI, M.L. (1994): "Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members", *Human Relations*, n.º 5, pp. 531-552.
- MAYO, M. Y PASTOR, J.C. (2003): "Building effective networks in work teams: Implications for managing diversity and leadership development", *Ponencia presentada en el IV Workshop "La Gestión de Recursos Humanos en la Nueva Economía"*. Universidad de Cádiz.
- MENDENHALL, M., PUNETT, B.J. Y RICKS, S. (1995): *The Global Management*. Ed. Blackwell Publishers, Massachusetts.
- MILLIKEN, F.J. Y MARTINS, LL. (1996): "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, n.º 21, pp. 402-433.
- MOORMAN, C. (1995): "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes", *Journal of Marketing Research*, n.º 32, pp. 318-335.
- NOHRIA, N. Y GHOSHAL, S. (1994): "Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations", *Strategic Management Journal*, n.º 5, pp. 491-502.
- NORBURN, D., BIRLEY, S., DUNN, M. Y PAYNE, A. (1990): "A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values and market orientation", *Journal of International Business Studies*, n.º 3, pp. 451-468.
- O'REILLY, C.A. (1989): "Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations", *California Management Review*, n.º 4, pp. 9-25.
- PARSONS, T. (1956): "Sociological approach to the theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, n.º 1, pp. 63-86, 225-240.
- PERLOW, L. Y WEEKS, J. (2002): "Who's helping whom? Layers of culture and workplace behaviour", *Journal of Organizational Behavior*, n.º 23, pp. 345-361.
- PERROW, C.A. (1961): "The analysis of goals in complex organizations", *American Sociological Review*, n.º 26, pp. 856-866.
- PROEHL, R.A. (1997): "Enhancing the effectiveness of cross-functional teams", *Team Performance Management*, n.º 3, pp. 137-149.
- QUINN, R.E. Y ROHRBAUGH, J. (1981): "A competing values approach to organizational effectiveness", *Public Productivity Review*, n.º 5, pp. 122-140.

- QUINN, R.E., SPREITZER, G.M. (1991): "The psychometrics of the competing values culture instrument and analysis of the impact of organizational culture on quality of life" en Woodman y Pasmore (Dir.) *Research in organizational change and development*. Ed. Jai Press Inc., London.
- RAVLIN, E.C., THOMAS, D.C. Y ILSEV, A. (2000): "Beliefs about values, status, and legitimacy in multicultural groups. Influences on intra-group conflict" en P.C. Earley y H. Singh (Dir.) *Innovations in International and Cross-Cultural Management*. Ed. Sage, Thousand Oaks.
- RODRIGUES, C.A. Y KAPLAN, E. (1998): "The country's uncertainly avoidance as a predictor of the degree of formalisation applied by organisation in it: Propositions for the European Union Countries", *Management Research News*, n.º 10, pp. 34-45.
- SACKMANN, S.A. (Dir.) (1997): *Cultural Complexity in Organizations. Inherent Contrast and Contradictions*. Ed. Sage, Thousand Oaks.
- SCHEIN, E.H. (1988): *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*. Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
- SCHNEIDER, S. (1986): "National vs. corporate culture: Implications for HRM", *Human Resource Management*, n.º 2, pp. 231-246.
- SCHNEIDER, S.C. Y BARSOUX, J.L. (1997): *Managing across cultures*. Ed. Prentice Hall, London.
- SCHOLZ, C. (1987): "Corporate culture and strategy –the problem of strategic fit", *Long Range Planning*, n.º 4, pp. 78-87.
- SCHWARTZ, H. Y DAVIS, S. (1981): "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, n.º 10, pp. 30-48.
- SELMER, J. Y DE LEON, C.T. (2002): "Parent cultural control of foreign subsidiaries though organizational acculturation: A longitudinal study", *International Journal of Human Resource Management*, n.º 8, pp. 1147-1165.
- SMITH, K.K. Y BERG, D.N. (1987): "A paradoxical conception of group dynamics", *Human Relations*, n.º 40, pp. 633-657.
- SMITH, K.K. Y BERG, D.N. (1997): "Cross-cultural groups at work", *European Management Journal*, n.º 1, pp. 8-15.
- SNELL, S.A., SNOW, C.C., DAVISON, S.C. Y HAMBRICK, D.C. (1998): "Designing and supporting transnational teams: The human resource agenda", *Cross Cultural Management*, n.º 2, pp. 147-158.
- SNOW, C.C., SNELL, S.A., CANNEY DAVISON, S. Y HAMBRICK, D.C. (1996): "Use transnational teams to globalize your company", *Organizational Dynamics*, n.º 4, pp. 50-67.
- SØRENSEN, J.B. (2002): "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, n.º 1, pp. 70-91.
- SPARROW, P. Y WU, P.C. (1998): "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees", *Employee Relations*, n.º 1, pp. 26-56.
- STEWART, G.L. Y BARRICK, M.R. (2000): "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type", *Academy of Management Journal*, n.º 2, pp. 135-148.
- SUNDSTROM, E., DE MEUSE, K.P. Y FUTRELL, D. (1990): "Work teams. Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, n.º 2, pp. 120-133.
- SWEENEY, E.P. Y HARDAKER, G. (1994): "The importance of Organizational and national culture". *European Business Review*, n.º 5, pp. 3-14.
- TAGGART, J.H. Y MCDERMOTT, M.C. (1993): *The essence of International Business*. Ed. Prentice Hall, UK.
- TEPECI, M. Y BARTLETT, A.L.B. (2002): "The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioural intentions", *International Journal of Hospitality Management*, n.º 2, pp. 151-170.
- TICHY, N.M. (1982): "Managing change strategically: the technical, political and cultural keys", *Organizational Dynamics*, n.º 2, pp. 59-80.
- TJOSVOLD, D., HUI, CH., DING, D. Y HU, J. (2003): "Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China", *Journal of Organizational Behavior*, n.º 1, pp. 69-88.
- TREFRY, M.G. (2001): "Organisational culture in multicultural organisations: a double-edged sword". *Comunicación presentada en el 16th Workshop on Strategic Human Resource Management*, Bruselas.

- WALLACE, J., HUNT, J. Y RICHARDS, C. (1999): "The relationship between organisational culture, and organisational climate and managerial values", *The International Journal of Public Sector Management*, n.º 7, pp. 548-564.
- WATSON, W.E., KUMAR; K. Y MICHAELSEN; L.K. (1993): "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, n.º 3, pp. 590-602.
- WILLIAMS, K.Y. Y O'REILLY III, C.A. (1998): "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*, n.º 20, pp. 77-140.
- YEUNG, A., BROCKBANK, J.W. Y ULRICH, D. (1991): "Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment" en Woodman y Pasmore (Dir.) *Research in organizational change and development*. Ed. Jai Press Inc., London
- ZAMMUTO, R.F. Y KRAKOWER, J.Y. (1991): "Quantitative and qualitative studies of organizational culture" en Woodman y Pasmore (Dir.) *Research in organizational change and development*. Ed. Jai Press Inc., London.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 11 de noviembre de 2005 y fue aceptado para su publicación el 3 de febrero de 2007.