

Marc Correa Domènech*
Ignacio Serrano Rasero*

GESTIÓN DE PERSONAS EN EQUIPOS MULTILocalIZADOS. COMPETENCIAS, DIVERSIDAD CULTURAL E INTERNACIONALIZACIÓN

El presente artículo aborda algunos aspectos relevantes en los procesos de internacionalización de las organizaciones, haciendo énfasis en dos variables clave: la multilocalización de los equipos de trabajo y la diversidad cultural. A partir de un análisis en profundidad de estas dos variables se sugiere la necesidad de hacer énfasis en cuatro competencias clave: orientación a resultados, orientación al cliente, generación de vínculos de confianza y capacidad adaptativa, a fin de optimizar la contribución de los recursos humanos.

Palabras clave: gestión, personas, equipos multilocalizados, competencias, cultura, internacionalización.
Clasificación JEL: M5, M12, M14.

1. Introducción

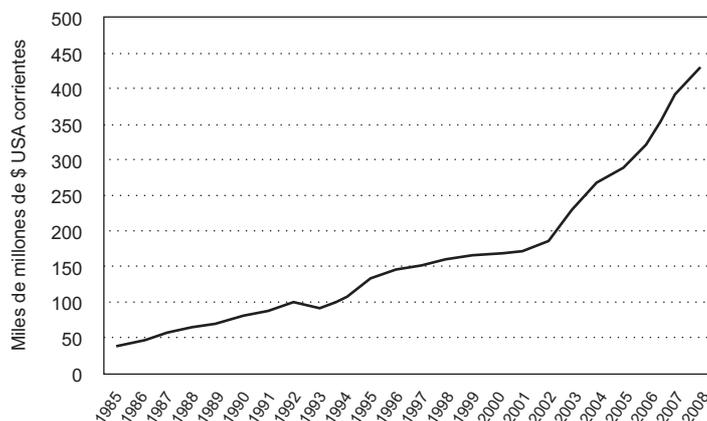
La constatación de los efectos negativos que viene comportando el impacto de la crisis ha llegado a ser un lugar común en los análisis que se realizan sobre la evolución de la realidad económica más reciente. Sin embargo, no es pretensión de este artículo pasar nuevamente revista a los indicadores que caracterizan el actual escenario de crisis económica sino subrayar algunas de las variables que a nuestro entender son fundamentales en la superación de esa situación. Es evidente que las em-

presas necesitan encontrar nuevas oportunidades de negocio para tratar de asegurar su supervivencia, bien encontrando nuevos mercados, bien siendo capaces de incidir con mayor eficiencia en los mercados en los que tradicionalmente hayan venido operando.

No constituye tampoco ninguna revelación el subrayar que la empresa española ha tendido a servirse del recurso a una mayor internacionalización ante situaciones de crisis como la presente, tal y como se puede observar en el Gráfico 1, donde se advierte un repunte de la actividad exportadora al final de las crisis de los años 1992-1993 y un cambio de tendencia tras el estallido de la denominada «burbuja.com» en los años 2001-2002.

* ESADE Business School. Universidad Ramon Llull.

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS



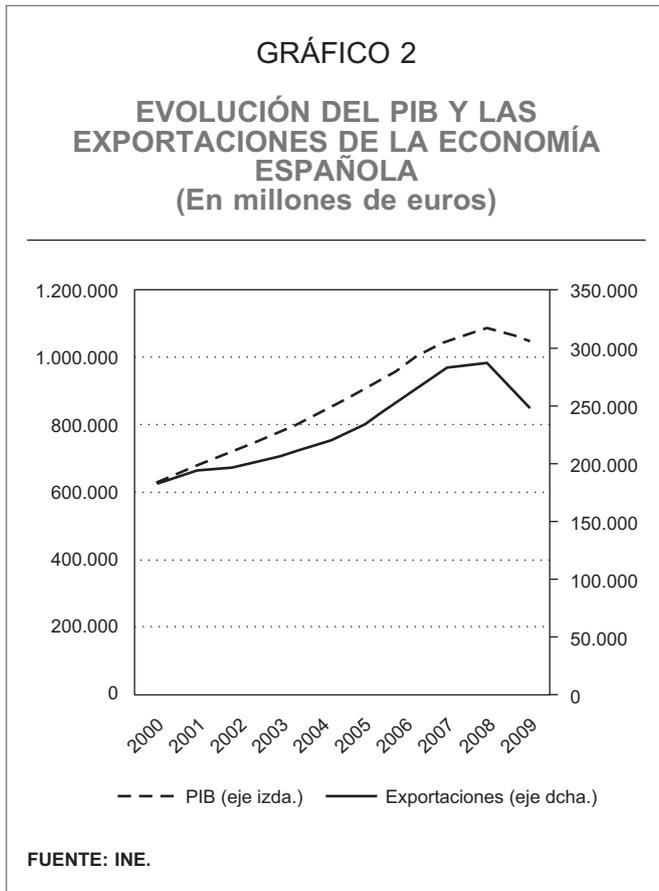
FUENTE: World Bank.

Andersen (1997) define la internacionalización como un proceso de adaptación por parte de la organización a una nueva realidad competitiva, su entrada a mercados internacionales. Existen por supuesto diferentes posibilidades de entrada, pero la selección de la opción asumida como más conveniente es crucial para garantizar el éxito del proyecto, dado que esta decisión tiene un marcado carácter estratégico y supone siempre repercusiones a largo plazo, tal y como señalan Calderón García *et al.* (2007).

Los diferentes modos de entrada a los mercados internacionales han sido ampliamente recogidos y estudiados en la literatura de management. En el Esquema 1 se presenta el modelo de Doole y Lowe (2004), que sintetiza algunos de estas opciones de entrada recogidas en la literatura especializada. La elección de una u otra estrategia de entrada dependerá lógicamente, entre otras variables, de la posición que cada compa-

ña quiera adoptar en los diferentes mercados internacionales en los que quiere operar.

Dentro de este contexto, el presente artículo pretende abordar dos dimensiones prácticas que se desvelan como claves para poder llevar a cabo un correcto proceso de internacionalización: la gestión de equipos multilocalizados y la diversidad cultural. La investigación realizada durante los últimos años revela que el éxito de la gestión de proyectos de carácter internacional está altamente relacionada con la habilidad de las compañías y los managers para hacer frente a situaciones y contextos culturales diferentes (Barkema y Vermeulen, 1997; Ricks, 1999; Apud, Lenartowicz y Johnson, 2003), así como por la capacidad de sus directivos para gestionar equipos que trabajan en zonas geográficas diferentes, muchas veces además en condiciones asincrónicas debido a las diferencias horarias de las regiones en las que se encuentran (Maznevki y Chudoba, 2000; Freedman, 2008).

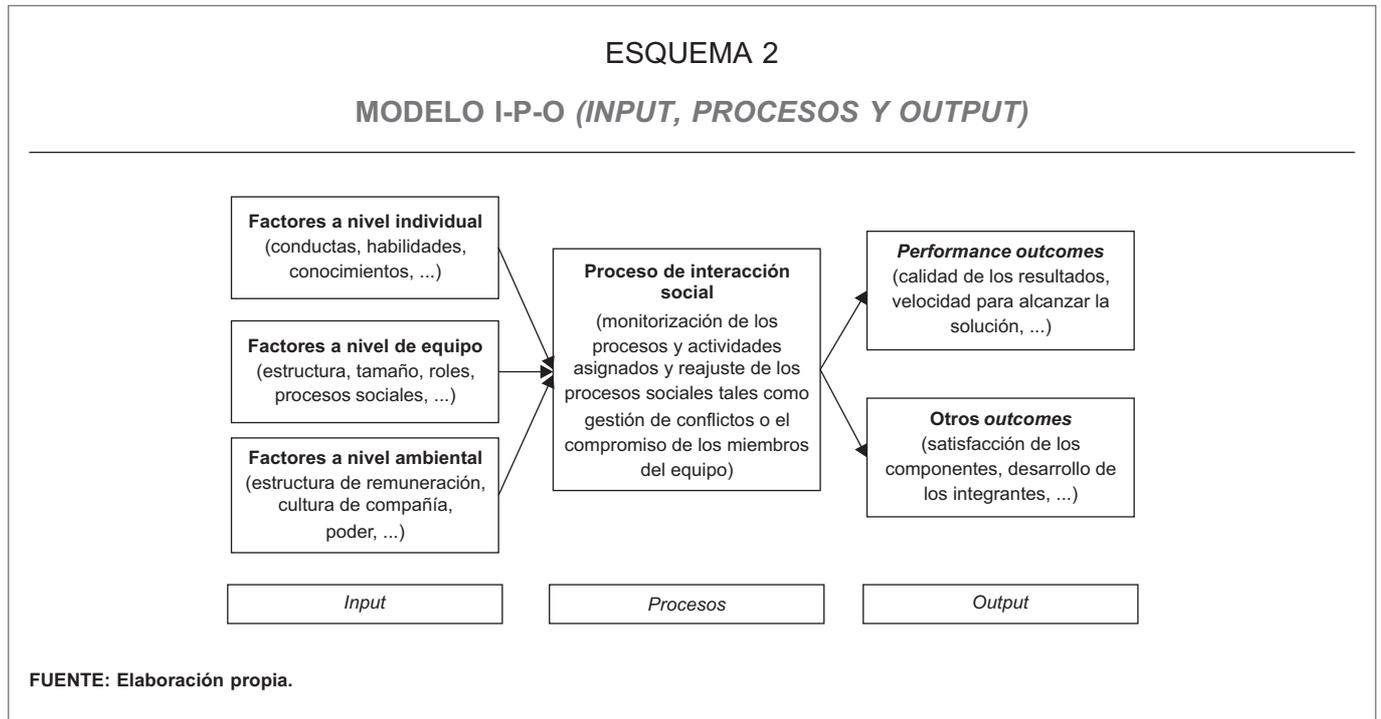


2. Equipos multilocalizados y diversidad cultural

Los equipos multilocalizados, o equipos globales virtuales, son equipos que se caracterizan por reemplazar la comunicación cara a cara por la comunicación a través de soportes tecnológicos y por estar localizados en puntos geográficos distintos, teniendo que trabajar por ello muchas veces bajo el marco de la asincronía temporal. La investigación empírica ha confirmado el hecho que cada vez es más común el uso de equipos multilocalizados como forma habitual de trabajo (Kanawattanachai y Yoo, 2002). Además, en el contexto actual de la crisis económica, todavía se valoran más algunos de sus aspectos positivos tales como la posibilidad de poder reunir en un mismo equipo a los mejores expertos, independientemente

de donde éstos vivan (Lipnack y Stamps, 1999), o reducir el coste temporal y económico de tener que reunir a dichas personas en un mismo punto geográfico y tenerlas que coordinar y desplazar (Martins, Gilson y Maynard, 2004).

Para abordar la reflexión acerca de los elementos claves que se deben tener en cuenta para la correcta gestión de los equipos multilocalizados, especialmente en contextos de diversidad cultural, vale la pena recoger el escenario dibujado por el modelo clásico de *input*, procesos y *outputs* (I-P-O) presentado en su momento por Hackman y Morris (1975), modelo que, pese a algunas limitaciones que de él se han señalado, sigue siendo ampliamente utilizado en el mundo académico como marco de análisis de los procesos de gestión de equipos (Martins, Gilson y Maynard, 2004).



Este tipo de modelos se asienta sobre la teoría de sistemas abiertos y estudia desde esta óptica las características y las interacciones que se establecen entre las diferentes partes de las que se componen los equipos. Por lo tanto, aplicando este modelo, el análisis debe partir de los *inputs*, que han de incluir los factores que están presentes en el grupo cuando éste empieza a llevar a cabo la tarea que le ha sido encomendada, factores tales como las características de los miembros del equipo, las habilidades que éstos tienen y los roles o las distancias jerárquicas entre ellos. Todos estos *inputs* afectan, a través de diferentes interacciones, a los procesos internos del equipo y, a partir de esos procesos, se generan los *outputs* deseados. Los procesos son los que permiten realizar la tarea encomendada, y entre los mismos cabe destacar los procesos de toma de decisión, los procesos de resolución de conflictos y los procesos de planificación. Los *outputs* del sistema se pueden analizar desde la óptica de los resultados tangibles que el equipo debe lograr, pero también se pueden considerar los aspectos de desarrollo y crecimiento personal y

profesional que sus miembros experimenten (Forsyth, 2009).

Por lo que se refiere a los *inputs* del modelo, a diferencia de los equipos tradicionales, los equipos multilocalizados no están limitados por el tamaño, dado que, si la tecnología utilizada así lo permite, cuanto mayor sea el grupo, mejores, más ricos y más creativos pueden llegar a ser los resultados que el equipo produzca (Leenders, van Engelen y Kratzer, 2003).

Uno de los elementos esenciales para el buen funcionamiento de los equipos multilocalizados es la capacidad de sus componentes para crear ambientes y relaciones de confianza entre ellos (Alge, Wiethoff y Klein, 2003). Para ello es necesario que sus integrantes sean capaces de reconocer las habilidades de los demás, permitir que cada persona participe adecuadamente en los procesos de toma de decisiones, involucrando a todos en las dinámicas del equipo y facilitando a todos los componentes del grupo el ejercicio y, en su caso, la adquisición de esa competencia (Francovich, Reina, Reina y Dilts, 2008). Es además muy importante que los equi-

pos virtuales sean capaces de generar rápidamente estas relaciones de confianza, dado que el ciclo de vida de este tipo de equipos es con frecuencia inferior a los equipos que trabajan cara a cara (Jarvenpaa y Leider, 1999).

Igual que en cualquier otro tipo de equipos, aunque aquí quizás más si cabe, en los equipos virtuales es muy importante definir muy claramente cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar. A menor nivel de especificación de los objetivos, más tiempo necesitará el equipo para consensuarlos y clarificarlos internamente (Straus y McGrath, 1994) y para traducirlos en planes de actuación y en sistemas de indicadores, dado que los procesos de comunicación a través de soportes tecnológicos pueden resultar más complejos que aquellos otros en los que se cuenta con una referencia presencial.

Por otra parte, en los equipos multilocalizados nos podemos encontrar con que se reducen las distancias jerárquicas debidas a las diferencias de estatus de los miembros del equipo, ya que al usar medios de comunicación de base tecnológica, el nivel de anonimato puede ser superior y por tanto las barreras sociales para interactuar con personas que ocupan posiciones jerárquicas superiores se pueden reducir sensiblemente (Dubrovsky, Kiesler y Sethna, 1991).

El más relevante de los elementos a considerar por lo que a los *inputs* se refiere en los equipos multilocalizados es, sin duda, la posible presencia adicional de factores de diversidad cultural, porque si bien es cierto que los equipos multiculturales pueden llegar a ofrecer un alto potencial en cuanto a creatividad, mecanismos de resolución de conflictos o incluso eficacia genérica, debido a las sinergias que puede ayudar a comportar el contar con una mayor diversidad de perspectivas y de puntos de vista, también es cierto que si no se gestionan adecuadamente esos equipos caracterizados por una mayor diversidad, ese potencial puede llegar no sólo a no plasmarse nunca, sino que incluso puede llegar a ser contraproducente (Adler, 2002). En este sentido la evidencia empírica muestra que cuando los equipos multiculturales son capaces de establecer unos buenos pro-

cesos de comunicación y resolución de conflictos llegan a alcanzar desempeños como mínimo iguales, y con frecuencia superiores, a los de equipos culturalmente homogéneos (Watson, Kumar y Michaelsen, 1993).

En teoría organizativa el análisis de los procesos en los equipos se centra en la forma en que éstos alcanzan sus resultados. De acuerdo con el modelo desarrollado por Marks, Matheiu y Zaccaro (2001), se deben considerar como procesos básicos los identificados como procesos de planificación, procesos de acción y procesos interpersonales.

En lo relacionado con la planificación, y la implementación de lo planificado, para todos los equipos es crítico el poder establecer y consensuar los objetivos que se deben alcanzar. El resultado de llevar a cabo adecuadamente este proceso es la creación de una mayor cohesión del equipo, un mayor compromiso y un mayor ánimo de colaboración, así como una mayor calidad y riqueza en los procesos de toma de decisiones y generación de alternativas. Sin embargo, debido a las menores posibilidades de interacción inmediata entre los miembros de los equipos multilocalizados, este tipo de procesos pueden llegar a resultar más complejos que en los equipos que trabajan cara a cara, si estos factores no se tienen en cuenta por parte de quienes dirigen y orientan la actuación del grupo (Blackburn, Furst y Rosen, 2003).

En cuanto a los procesos de acción, el análisis se ha centrado habitualmente en los procesos de comunicación y participación (Martins, Gilson y Maynard, 2004). A pesar que con frecuencia se ha atribuido a los equipos multilocalizados una menor capacidad de comunicación entre sus miembros, algunos autores sostienen que, con la tecnología pertinente, la capacidad de comunicación puede tener la misma calidad y el mismo grado de incidencia que en los equipos que trabajan cara a cara (Alge, Wiethoff y Klein, 2003), y otros llegan a afirmar que, debido a la reducción de las distancias jerárquicas y al hecho de que cada miembro del equipo puede realizar sus aportaciones de manera asincrónica, como mejor se adecue a su disponibilidad horaria, los procesos

de comunicación y participación pueden llegar incluso a generar mejores resultados que en los equipos que trabajan cara a cara (Bikson y Eveland, 1990). Además se ha de tener en cuenta que, dado que todos sus miembros dejan constancia de cuál ha sido su contribución al utilizar las plataformas tecnológicas, se puede conseguir identificar de forma mucho más precisa la contribución de cada miembro del equipo tal y como sugirieron Baron y Greenberg (1992), y reducir los problemas asociados con la denominada holgazanería social, la disminución de la aportación individual enmascarada o diluida en la responsabilidad del grupo.

De entre los diferentes procesos interpersonales que se pueden analizar en relación a las dinámicas de funcionamiento de los equipos nos centraremos en los procesos de resolución de conflictos, debido a su importancia en los contextos que aquí se analizan. Poole, Holmes y Desanctis (1991), mostraron que los sistemas computerizados podían llegar a dar un buen soporte a los grupos en la resolución de conflictos, dado que ofrecían más posibilidades para explorar soluciones y alternativas, ayudaban a clarificar roles, facilitaban los procesos de expresión de la voluntad de sus miembros, controlaban mejor la participación de los miembros en las interacciones y, hasta cierto punto, facilitaban la salida de las situaciones de conflicto creadas. El hecho de implementar correctamente estos procesos refuerza al equipo y facilita la creación de un sentimiento compartido de pertenencia al grupo. Sentimiento que contribuye de manera esencial a la efectividad de su actividad.

A la hora de analizar la calidad del *output* del equipo, Hackman y Morris (1975), señalan la necesidad de tener en cuenta una doble dimensión. Por un lado la calidad del resultado del equipo, su desempeño y por otro no perder de vista algunos elementos más emocionales como el grado de satisfacción personal o de desarrollo profesional experimentado por sus componentes durante el período de pertenencia al equipo.

En lo que se refiere a los aspectos más emocionales, la investigación empírica ha puesto de manifiesto la mayor dificultad que implica trabajar en equipos multilocali-

zados debido al sobreesfuerzo que supone llevar a cabo el proceso de comunicación mediante plataformas tecnológicas, lo que a su vez genera habitualmente un grado de satisfacción menor en los integrantes de estos equipos, por lo que se refiere a la forma en que ejecutan los procesos, que el obtenido en equipos que trabajan en un mismo punto geográfico (Thompson y Coovert, 2002). Esto no obsta, como ya se ha indicado, para que en determinados tipos de tareas tales como la resolución de conflictos, la generación de nuevas ideas o la toma de decisiones, los equipos virtuales se hayan revelado como especialmente eficientes (Valacich y Schwenk, 1995).

En cuanto a los resultados del equipo, en cuanto a sus niveles de eficiencia y eficacia, aunque ha sido comprobado de manera reiterada que con frecuencia los equipos multilocalizados necesitan invertir más tiempo que otros para llevar a cabo una misma tarea (Cappel y Windsor, 2000), logran mejores resultados en lo que a ciertos procesos sociales se refiere (toma de decisiones, resoluciones de conflictos o generación de ideas). La razón de esa mayor efectividad la podemos cifrar en el hecho de que el nivel de intensidad con el que los miembros de los equipos virtuales trabajan suele ser superior que en los equipos que trabajan cara a cara (Maznevki y Chudoba, 2000), sobre todo en aquellos equipos en los que de vez en cuando se facilitan encuentros cara a cara entre sus miembros, práctica que se ha verificado que incrementa los niveles de efectividad de los equipos multilocalizados (Martins, Gilson y Maynard, 2004).

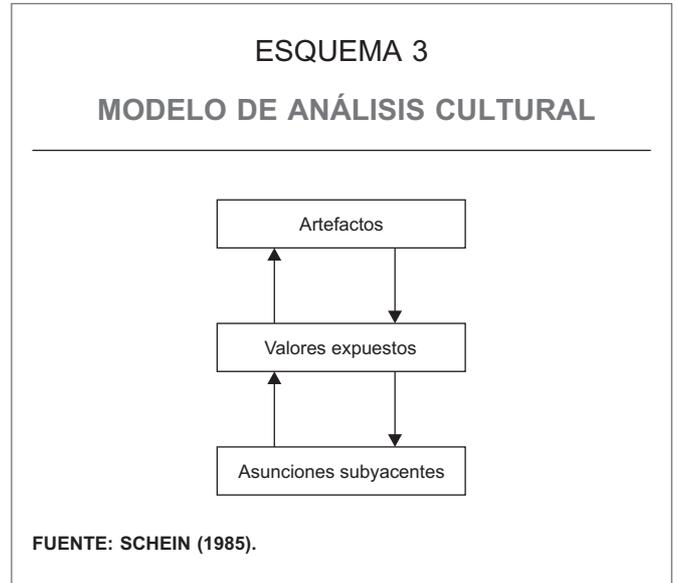
La gestión de la diversidad cultural, una variable que se ha señalado como especialmente relevante en la configuración de equipos multilocalizados (Freedman, 2008), habitualmente se suele abordar desde una vertiente geográfica y política, es decir desde lo que se denominan en la literatura especializada diferencias culturales nacionales (Robbins, 2004), es decir, desde las dificultades que supone trabajar en y con culturas de países diferentes al propio. En este ámbito han sido de muy especial interés y utilidad los estudios llevados a

cabo por Hofstede (1980, 1993, 1994), quien distinguió una serie de dimensiones culturales (distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad y evitación de la incertidumbre) como características en mayor o menor grado de cada uno de los países considerados en sus estudios.

Desde nuestro punto de vista, sin embargo, la dimensión cultural ha de abordarse necesariamente también desde una segunda dimensión, la dimensión organizacional, dado que una persona, al trabajar en una determinada compañía deberá ajustarse en mayor o menor grado a los valores, normas y maneras de trabajar de esa empresa. Aunque es cierto que existen investigaciones relevantes que muestran una mayor influencia de las denominadas culturas nacionales sobre el comportamiento de las personas, que no de las organizacionales (Adler, 2002), se ha de constatar que debido al actual proceso globalizador, las organizaciones cada vez buscan más perfiles que sean capaces de adaptarse y trabajar en la cultura de su compañía, independientemente del grado de afinidad que esa persona puede mostrar con el estándar atribuido a su cultura de origen (Schneider, 2006).

Para una mejor comprensión de la complejidad que puede suponer la coexistencia de esas dos dinámicas, se ha recogido el modelo conceptual de análisis cultural elaborado por Schein (1985), en el que se delimitan los factores relevantes que afectan a las culturas de las organizaciones a partir de la consideración de tres niveles (Esquema 3).

De acuerdo con los análisis de este autor, los artefactos son el nivel más superficial de la cultura de una organización, y el más sencillo de identificar. Es el que tiene que ver es con los aspectos tangibles, lo que se ve o lo que se toca. Cuando se incorpora una persona nueva a la compañía, y se inicia su proceso de socialización, la primera relación que tiene es con los artefactos culturales de esa organización. El segundo nivel consiste en los valores expuestos por la organización, es decir, todos los valores y maneras de trabajar que son públicamente explicitados por parte de la organización, que se



reflejan en el planteamiento estratégico de la compañía (misión, visión y valores), que se transmiten a los nuevos trabajadores cuando se incorporan o que se exponen a clientes y proveedores cuando se les presenta la compañía. El tercer y último nivel es el más profundo de todos, y los miembros de las organizaciones no suelen ser muy conscientes de él, porque hace referencia a las asunciones subyacentes desde las que en la organización se dan o no por buenos los valores que se exponen y las políticas que se practican.

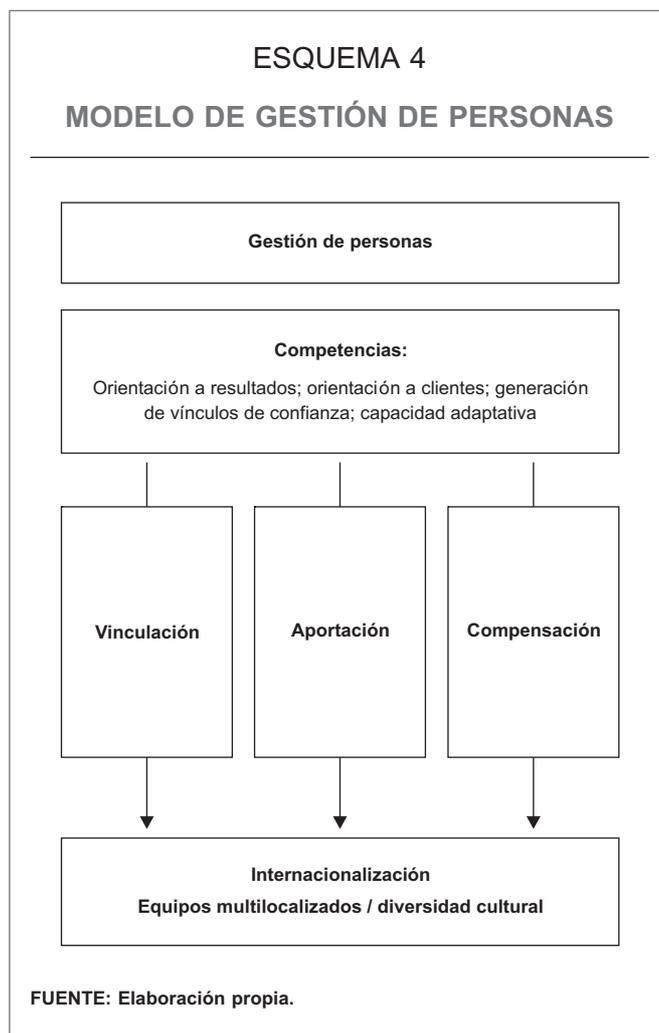
Teniendo en cuenta las dinámicas que caracterizan los procesos de internacionalización, se puede constatar que bien porque se decide exportar productos a otros países (choques culturales debidos a diferencias nacionales), bien porque se decide crear una *joint-venture* o buscar un distribuidor de la zona (choques culturales debidos a diferencias nacionales y/o organizativas), o bien porque se constituya una empresa nueva en el nuevo mercado (choques culturales debidos a diferencias nacionales y las diferentes herencias organizativas de los miembros de la organización), la diversidad cultural constituye siempre una circunstancia relevante, que se ha de gestionar adecuadamente para poder llevar a buen puerto cualquier proyecto internacionalizador.

Para la correcta gestión de la diversidad cultural Earley y Peterson (2004), sugieren trabajar sobre el concepto de inteligencia cultural e ir más allá de los tradicionales formatos de sensibilización intercultural. Estos autores definen la inteligencia cultural como la conjunción de tres elementos diferentes: la capacidad metacognitiva (es decir, la habilidad para reflexionar sobre cómo se actúa en un contexto cultural dado), la motivación (para hacer frente a las situaciones emocionalmente estresantes y seguir adelante) y la capacidad de llevar a cabo diferentes conductas en función del contexto cultural en el que una persona se encuentra.

La sugerencia de estos autores para gestionar la diversidad cultural, en una línea muy parecida a la ofrecida por Schein (2009), consiste en crear procesos metacognitivos, en palabras de Earley y Peterson (2004), o procesos de diálogo, en expresión de Schein (2009), en los cuales los integrantes del equipo puedan ir poniendo en común las similitudes y diferencias culturales que observan en su trabajo diario, puesta en común que contribuye a optimizar su interacción y que por tanto deviene en un mejor desempeño profesional y consecuentemente en unos mejores resultados (Molinsky, 2007). La integración de las diversas sensibilidades culturales requiere una labor de encaje que ha de permitir alinear las diferentes políticas, formas organizativas, estrategias o estilos de liderazgo en consonancia con la cultura organizativa compartida que se está persiguiendo (Burke, 2007).

3. Algunas implicaciones para la gestión

Si se constata una situación difícil en la marcha de la actividad económica y se entiende además como relevante en términos estratégicos la opción de abrirse a mercados internacionales, parece lógico encarar esos procesos de internacionalización desde una visión estratégica en la que se encuentren bien asentados los criterios para optimizar los diversos recursos a disposición de la organización. Y además de sus recursos tecnológicos, de sus recursos comerciales o de sus recursos fi-



nancieros, parece evidente la relevancia de considerar la optimización de sus recursos humanos (Esquema 4).

De entre las muchas formas de abordar la gestión de los recursos humanos, han adquirido especial relevancia en los últimos años los denominados enfoques de competencias¹ (Dubois y Rothwell, 2004). La utilidad

¹ Existen diferentes definiciones del concepto de competencia, pero sin duda, una de las más utilizadas es la que ofrecen SPENCER y SPENCER (1993). Estos autores definen las competencias como las características subyacentes en los individuos que están causalmente relacionadas con unos niveles superiores de efectividad. En general todas las definiciones ofrecidas en la literatura hacen referencia a aptitudes y habilidades, observables a través de comportamientos y que

básica que presentan estos enfoques para el gestor reside en el hecho de que facilitan la fijación de prioridades en los procesos de gestión de las personas y vale la pena recordar aquí que sin una adecuada gestión de personas es difícil lograr una mejor gestión del negocio. Otra ventaja que ofrecen los modelos de competencias es que facilitan un marco de referencia integral para encuadrar el conjunto de políticas de gestión de las personas que se desarrollan en la organización (E. Lawler, 1994), facilitando la integración entre los procesos de reclutamiento y selección (dado que se conoce el perfil de profesional que se está buscando), evaluación del desempeño (ya que se puede evaluar el nivel de competencia con el que cada trabajador desempeña en su puesto de trabajo), formación (al identificar discrepancias entre el perfil ideal del puesto y el presentado en la evaluación del desempeño), planificación de carreras (al poder desarrollar las competencias necesarias para acceder a otro puesto de trabajo) o remuneración (dado que se puede vincular parte del incremento salarial al perfil competencial adquirido, ya que esto debe comportar un mejor desempeño en el puesto de trabajo y por lo tanto un mayor beneficio para la compañía).

Teniendo en cuenta las circunstancias que hemos considerado en asociación con los procesos de internacionalización parece aconsejable priorizar algunas características en las personas que buscamos para abordar esos procesos, tanto si trabajamos con expatriados como si recurrimos a profesionales del país de destino. Desde un punto de vista de gestión no nos podemos permitir, si queremos llevar a buen puerto esa estrategia de internacionalización, el no sacar el máximo partido posible de los recursos de los que dispone la organización, y de entre ellos, de sus recursos humanos.

De entre las múltiples opciones posibles en ese proceso de priorización de las características buscadas en

las personas que constituye la base de los modelos de competencias queremos resaltar aquí cuatro competencias que, en nuestra opinión, adquieren especial relevancia en dinámicas de internacionalización como las que aquí estamos considerando: la orientación a resultados, la orientación al cliente, la generación de vínculos de confianza y la capacidad adaptativa. La orientación a resultados, entendida como la predisposición persistente a lograr siempre unos mejores desempeños y unos mejores resultados, en nuestra opinión es ineludible en cualquier profesional que deba cubrir responsabilidades directivas y con mayor razón aún cuando esas responsabilidades pueden verse revestidas de una mayor complejidad bajo circunstancias de multilocalización del equipo y de diversidad cultural. La orientación al cliente, entendida como una búsqueda de la comprensión de las necesidades del cliente y de su satisfacción, siempre de manera rentable, algo de todo punto necesario y con mayor razón en las presentes circunstancias, debe facilitar la adaptación a nuevos mercados y a nuevas realidades de interacción cultural. La generación de vínculos de confianza, entendida como la predisposición a establecer relaciones interpersonales fluidas y mutuamente satisfactorias, debería allanar tanto la consolidación de equipos fundamentalmente diversos como la adaptación a entornos culturales cambiantes. Y finalmente la capacidad adaptativa, entendida como la capacidad para adquirir y utilizar un amplio repertorio de conductas ajustadas a las circunstancias, que debería facilitar la adaptación idónea a contextos variables de trabajo.

Estas competencias son de especial relevancia en relación con las dos realidades que se están resaltando en los procesos de internacionalización aquí estudiados, la diversidad cultural de los equipos a gestionar y su carácter frecuentemente multilocalizado. Si bien es cierto que no siempre van unidas la presencia de equipos multilocalizados con la necesidad de gestionar la diversidad cultural, también lo es que, al menos en dinámicas de internacionalización de las organizaciones, con mucha frecuencia hemos de encarar ambos aspectos simultáneamente.

tienen efectos relevantes en el desempeño de los individuos y en los resultados de la organización.

Como se acaba de mencionar, estas competencias se deben trasladar y potenciar desde los procesos y políticas de recursos humanos. De entre todos los anteriormente mencionados, tres ámbitos de gestión de personas son especialmente sensibles en relación a esa optimización de los recursos humanos de la organización, en primer lugar los que tienen que ver con la vinculación —y desvinculación— de las personas, en segundo término los relacionados con la gestión de su aportación, y finalmente los referidos a la compensación y al reconocimiento de esa aportación.

Las prácticas de gestión de la organización, si pretenden orientar y encauzar conductas acordes con lo que se espera de miembros de la organización distantes en el espacio y posiblemente también en algunas de sus asunciones culturales básicas, se deben abordar teniendo presentes estos criterios de incorporación y salida de la organización, de gestión del rendimiento y de evaluación y del desempeño, y por último, pero no menos importante, de reconocimiento de la aportación y de la compensación consiguiente. Si no todas las vinculaciones y desvinculaciones pueden ser similares, se debe tener en cuenta dónde se está y las reglas que allí rigen, tampoco se puede perder de vista esta variabilidad tanto al considerar las diferencias de aportación que se puede esperar como las diferencias en cuanto a las expectativas de reconocimiento que pueden tener las personas en contextos como los aquí analizados.

Referencias bibliográficas

- [1] ADLER, N. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- [2] ALGE, B.; WIETHOFF, C. y KLEIN, H. (2003): «When Does the Medium Matter? Knowledge-Building Experiences and Opportunities in Decision-Making Teams», *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 91, 26-37.
- [3] ANDERSEN, O. (1997): «Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks», *Management International Review*, 37 (2), 27-42.
- [4] APUD, S.; LENARTOWICZ, T. y JOHNSON, J. (2003): «Intercultural competence: what to do practitioners really know?», *Proceedings, Academy of International Business South-East Region Conference*, Clearwater, FL.
- [5] BARKEMA, H. G. y VERMEULEN, F. (1997): «What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?», *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 845-864.
- [6] BARON, R. y GREENBERG, G. (1992): *Behavior in organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- [7] BIKSON, T. y EVELAND, J. (1990): «The interplay of work group structures and computer support», en J. GALEGHER, R. KRAUT y C. EGIDO, *Intellectual teamwork: social technological foundations of cooperative work*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [8] BLACKBURN, R.; FURST, S. y ROSEN, B. (2003): «Building a winning virtual team: KSA's, selections, training, and evaluation», en C. GIBSON y S. COHEN, *Virtual Teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [9] BOYATZIS, R. E. (1982): *The competent manager: a model for effective performance*, New York: John Wiley and Sons.
- [10] BURKE, W. (2007): *Organization Change: Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- [11] CALDERÓN GARCÍA, H.; CERVERA TAULET, A.; TURBILLEJAS ANDRÁS, B. y FAYOS GARDÓ, T. (2007): «Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización», *Información Comercial Española. Revista de Economía* (839), 143-162.
- [12] CAPPEL, J. y WINDSOR, J. (2000): «Ethical decision making: a comparison of computer-supported and face-to-face group», *Journal of Business Ethics*, 28, 95-107.
- [13] DOOLE, I. y LOWE, R. (2004): *International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation*, Londres: Thomson Learning.
- [14] DUBOIS, D. (1998): *The competency casebook: twelve studies in competency-based performance improvement*, Amherst, MA: HRD Press.
- [15] DUBOIS, D. y ROTHWELL, W. J. (2004): *Competency-based Human Resource Management*, Mountain View: Davies-Black Publishing.
- [16] DUBROVSKY, V.; KIESLER, S. y SETHNA, B. (1991): «The equalization phenomenon: status effects in computer-mediated and face-to-face decision making groups», *Human Computer Interaction*, 6, 119-146.
- [17] EARLEY, P. y PETERSON, R. (2004): «The Elusive Cultural Chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager», *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), 100-115.
- [18] FORSYTH, D. (2009): *Group Dynamics*, Belmont: Wadsworth.

- [19] FRANCOVICH, C.; REINA, M.; REINA, D. y DILTS, C. (2008): «Trust building online. Virtual collaboration and the development of trust», en J. NEMIRO, M. BEYERLEIN, L. BRADLEY y S. BEYERLEIN, *The Handbook of High-Performance Virtual Teams*. San Francisco: Jossey-Bass, páginas 153-176.
- [20] FREEDMAN, S. (2008): «Combating confusion: virtual teams that cross borders», en J. NEMIRO, M. BEYERLEIN, L. BRADLEY y S. BEYERLEIN, *The Handbook of High-Performance Virtual Teams* San Francisco, CA: Jossey-Bass, páginas 367-390.
- [21] HACKMAN, J. y MORRIS, C. (1975): «Group tasks, group interaction process, and group performance and effectiveness: a review and proposed integration», en L. BERKOWITZ, *Advances in experimental social psychology* (Volumen 8, páginas 45-99). San Diego, CA: Academic Press.
- [22] HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- [23] HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequence: International differences in work related values*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- [24] HOFSTEDE, G. (1993): *Cultures and organizations: software of the mind*, New York: McGraw-Hill.
- [25] HOFSTEDE, G. (1994): «Cultural constraints in management theories», *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-93.
- [26] JARVENPAA, S. y LEIDER, D. (1999): «Communication and trust in global virtual teams», *Organization Science*, 10 (6), 791-815.
- [27] JOHNSON, J.; LENARTOWICZ, T. y APUD, S. (2006): «Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model», *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- [28] KANAWATTANACHAI, P. y YOO, Y. (2002): «Dynamic nature of trust in virtual teams», *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 187-213.
- [29] KOCHANSKI, J. T. y RUSE, D. H. (1996): «Designing a competency-based human resources organization», *Human Resource Management*, 35 (1), 19-33.
- [30] KRAVITZ, D. y MARTIN, B. (1986): «Ringlemann rediscovered: the original article», *Journal of Personality and Social Psychology*, mayo, 936-941.
- [31] LAWLER, E. E. (1994): «From job-based to competency-based organizations», *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 3-15.
- [32] LAWLER, E. (1994): «From job-based to competency-based organizations», *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 3-15.
- [33] LEENDERS, R.; VAN ENGELEN, J. y KRATZER, J. (2003): «Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective», *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 69-92.
- [34] LIPNACK, J. y STAMPS, J. (1999): «Virtual teams: the new way to work», *Strategy & Leadership*, 27, 14-18.
- [35] MARKS, M.; MATHIEU, J. y ZACCARO, S. (2001): «A temporally based framework and taxonomy of team processes», *Academy of Management Review*, 26 (3), 356-376.
- [36] MARTINS, L.; GILSON, L. y MAYNARD, M. (2004): «Virtual teams: what do we know and where do we go from here?», *Journal of Management*, 30 (6), 805-835.
- [37] MAZNEVKI, M. y CHUDOBA, K. M. (2000): «Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness», *Organization Science*, 11 (5), 473-492.
- [38] MCCLELLAND, D. C. (1973). «Testing for competence rather than for "intelligence"», *American Psychologist*, enero, 1-14.
- [39] MOLINSKY, A. (2007): «Cross-cultural code-switching: the psychological challenge of adapting behavior in foreign cultural interactions», *Academy of Management Review*, 32 (2), 662-640.
- [40] MORGAN, G. (2006): *Images of organization*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- [41] POOLE, M.; HOLMES, M. y DESANCTIS, G. (1991): «Conflict management in a computer-supported meeting environment», *Management Science*, 37 (8), 926-953.
- [42] RICKS, D. (1999): *Blunders in International Business* (3.ª ed.). Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishers.
- [43] ROBBINS, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, México.
- [44] SANGHI, S. (2007): *The handbook of competency mapping*, Nueva Delhi: Sage Publications.
- [45] SCHEIN, E. (1985): «How culture forms, develops, and changes», en R. KILMANN, M. SAXTON y R. SERPA, *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, páginas 17-43.
- [46] SCHEIN, E. (1992): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [47] SCHEIN, E. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the helping relationship*, Reding: Addison Wesley.
- [48] SCHEIN, E. (2009): *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [49] SCHNEIDER, S. (2006): «National vs. Corporate Culture: implications for Human Resource Management», *Human Resource Management*, 27 (2), 231-246.
- [50] SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. (1993): *Competence at work, models for superior performance*, Nueva York: John Wiley and Sons.
- [51] STRAUS, S. y MCGRATH, J. (1994): «Does the medium matter: the interaction of task type and technology on group performance and member reactions», *Journal of Applied Psychology*, 79, 87-97.
- [52] THOMPSON, L. y COOVERT, M. (2002): «Steeping up the the challenge: A critical examination of face-to-face and

computer-mediated team decision making», *Group Dynamics*, 6, 52-64.

[53] ULRICH, D. (1997): *Human resources champions*, Cambridge: Harvard Business School Press.

[54] VALACICH, J. y SCHWENK, C. (1995): «Devil's advocacy and dialectical inquiry effects on face-to-face and compu-

ter-mediated group decision making», *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 63, 158-173.

[55] WATSON, W., KUMAR, K. y MICHAELSEN, L. (1993): «Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups», *Academy of Management Journal*, 36 (3), 590-602.