

# Cultura nacional y crecimiento internacional de la empresa: una revisión de la literatura<sup>1</sup>

*Belén González-Díaz*

Doctora en Administración y Dirección de Empresas  
Universidad de Oviedo  
Oviedo, España  
Correo electrónico: bgonzal@uniovi.es  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5031-8787>

*Cristina López-Duarte*

Doctora en Ciencias Económicas  
Universidad de Oviedo  
Oviedo, España  
Correo electrónico: clduarte@uniovi.es  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4785-9176>

*Marta María Vidal-Suárez*

Doctora en Administración y Dirección de Empresas  
Universidad de Oviedo  
Oviedo, España  
Correo electrónico: mmvidal@uniovi.es  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9579-8750>

## NATIONAL CULTURE AND INTERNATIONAL GROWTH OF COMPANIES: A LITERATURE REVIEW

**ABSTRACT:** This paper reviews the literature on the role of national culture and cultural diversity in the process of international growth of companies, with the aim of systematizing discussed topics, the dominant paradigms and the conclusions already presented. It has also made possible to identify gaps and possible conflicting results as well as inconclusive evidence, pointing to the need for new lines of research. In order to do this, we have conducted a systematic review of 171 papers published in 26 international scientific journals of high impact, both on the overall level of management and on the specific field of international management. The period under study is 2006-2011.

**KEYWORDS:** National culture, cultural gap, globalization, international management.

## CULTURA NACIONAL E CRESCIMENTO INTERNACIONAL DA EMPRESA: UMA REVISÃO DA LITERATURA

**RESUMO:** Neste trabalho, realiza-se uma revisão da literatura existente sobre o papel da cultura nacional e a diversidade cultural nos processos de crescimento internacional da empresa com o objetivo de sistematizar os tópicos já abordados, os paradigmas dominantes e as conclusões alcançadas. Isso permitiu, da mesma forma, identificar lacunas, assim como resultados contraditórios e evidências inconclusivas, e apontar para a necessidade de novas linhas de pesquisa sobre o assunto. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática dos 171 trabalhos publicados nas 26 revistas científicas internacionais de maior impacto tanto no âmbito geral do *management* quanto no campo específico da gestão internacional. O período objeto de revisão é 2006-2011.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura nacional, distância cultural, internacionalização, gestão internacional.

## LA CULTURE NATIONALE ET LA CROISSANCE INTERNATIONALE DES SOCIÉTÉS : UNE RECENSION DE LA LITTÉRATURE

**RÉSUMÉ :** Ce document passe en revue la littérature sur le rôle de la culture nationale et la diversité culturelle dans le processus de croissance internationale des sociétés afin de systématiser les sujets déjà adressés, les paradigmes dominants et les conclusions atteintes. Cela a permis, également, d'identifier les lacunes, ainsi que les résultats contradictoires et les preuves non concluantes, ce qui vise à montrer le besoin de développer des nouvelles lignes de recherche. Pour cela, nous avons procédé à un examen systématique de 171 articles publiés dans les 26 revues scientifiques internationales ayant le plus d'impact, à la fois dans le domaine général de la gestion et dans le domaine spécifique de la gestion internationale. La période considérée est 2006-2011.

**MOTS-CLÉ :** Culture nationale, distance culturelle, internationalisation, gestion internationale.

**CORRESPONDENCIA:** Marta M. Vidal Suárez. Facultad de Comercio, Turismo y CC. Sociales (Despacho 212). Edificio La Laboral. Av. Luís Moya, 33203 Gijón. Asturias, España.

**CITACIÓN:** González-Díaz, B., López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2016). Cultura nacional y crecimiento internacional de la empresa: una revisión de la literatura. *Innovar*, 26(60), 83-102. doi: 10.15446/innovar.v26n60.55536.

**ENLACE DOI:** <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55536>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M16, F21, F23.

**RECIBIDO:** Mayo 2013, **APROBADO:** Marzo 2014.

**RESUMEN:** En este trabajo se realiza una revisión de la literatura existente sobre el papel de la cultura nacional y la diversidad cultural en los procesos de crecimiento internacional de la empresa con el objeto de sistematizar los tópicos ya abordados, los paradigmas dominantes y las conclusiones alcanzadas. Ello ha permitido, asimismo, identificar lagunas, así como resultados contradictorios y evidencias no concluyentes, apuntando a la necesidad de nuevas líneas de investigación al respecto. Para ello se ha llevado a cabo una revisión sistemática de los 171 trabajos publicados en las 26 revistas científicas internacionales de mayor impacto tanto en el ámbito general del *management* como en el campo específico de la gestión internacional. El periodo objeto de revisión es 2006-2011.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura nacional, distancia cultural, internacionalización, gestión internacional.

## Introducción

La investigación en el campo de la gestión internacional ha experimentado un crecimiento muy importante en las últimas décadas, tanto en volumen de trabajos, como en la diversidad de temas abordados. Lo cierto es que se trata de un campo muy amplio, dado que, tal y como apuntan Ricks, Toyne

<sup>1</sup> Una versión preliminar de este artículo fue presentada en el VIII Congreso de la Iberian International Business Conference, celebrado en 2012 en Las Palmas de Gran Canaria (España). Este artículo también ha contado con el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad (Proyecto ECO2013-41762-P).

y Martínez (1990), todas las áreas de gestión pueden tener una dimensión internacional. Este incremento ha dado lugar, a su vez, a la realización de numerosos trabajos dirigidos a sistematizar las principales temáticas de estudio abordadas en el campo de la gestión internacional, al objeto de identificar las tendencias, modelos y escuelas<sup>2</sup>, las metodologías utilizadas<sup>3</sup> o las revistas de mayor impacto en el área<sup>4</sup>.

El análisis del efecto de la cultura y la diversidad cultural se ha erigido en elemento clave y recurrente en buena parte de la investigación en el campo de la gestión internacional. En concreto, existe un amplio cuerpo de la literatura dedicada a analizar el papel de la distancia cultural (DC) entre las naciones como factor determinante de una amplia gama de decisiones. Un segundo grupo de trabajos ha abordado el papel que las dimensiones culturales de los países origen o destino juegan en tales decisiones de crecimiento, mientras que una tercera corriente se ha centrado en abordar aspectos relacionados con la definición de la cultura nacional y la forma de medirla.

En el presente trabajo se realiza una exhaustiva revisión de la literatura sobre el papel de la cultura nacional y la diversidad cultural en los procesos de crecimiento internacional de la empresa con objeto de identificar los tópicos abordados, las conclusiones alcanzadas, las razones que potencialmente subyacen tras las contradicciones o evidencias no concluyentes, así como las áreas que precisan el desarrollo de nuevas investigaciones. El trabajo se estructura como sigue: en el siguiente epígrafe se detalla la metodología seguida en el proceso de selección y revisión de la literatura; a continuación, se recoge el fruto de tal revisión en torno a seis grandes líneas de investigación, para finalizar con una síntesis de las principales conclusiones alcanzadas.

## Metodología y proceso de revisión

El trabajo se centra en la revisión de artículos de investigación completos publicados en revistas científicas en el ámbito general del *management* y específico de la gestión internacional. Así, hemos revisado el listado de revistas de *management* empleado, entre otros, en Pisani (2011) y Werner (2002) derivado, a su vez, de la investigación desarrollada por Gómez-Mejía y Balkin (1992). Este

incluye las 20 revistas de mayor impacto en el campo del *management*, entre las que tan solo el *Journal of International Business Studies* es específico del campo de la gestión internacional. Adicionalmente, se han identificado las revistas más relevantes en el campo de la gestión internacional. Siguiendo a Acedo y Casillas (2005), Chan *et al.* (2006) y Lu (2003) hemos considerado las cuatro revistas de mayor impacto en el mismo: *International Business Review*, el ya mencionado *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, y *Management International Review*. Asimismo, tomando en consideración el ranking de revistas publicado por DuBois y Reeb (2000), añadimos a nuestro listado: *International Marketing Review*, *Journal of International Management* y *Journal of International Marketing* (la Tabla 1 recoge el listado de revistas consideradas).

Con el objeto de revisar la literatura más reciente, hemos optado por analizar el periodo 2006-2011, ambos inclusive. Con el fin de identificar los artículos relevantes para nuestro trabajo se partió de la base de datos Scopus y se llevó a cabo una búsqueda en las mencionadas revistas utilizando una serie de palabras clave: *acculturation*, *cross-country*, *cross-cultural*, *cross-national*, *culture*<sup>5</sup>, *cultural distance*, *cultural differences* y *psychic distance*. Ello nos permitió identificar un total de 703 artículos que contenían alguna de estas palabras en su título, resumen o términos clave. El resumen/*abstract* de cada uno de ellos fue revisado por, al menos, dos investigadores con el objeto de valorar si el trabajo respondía realmente al tema objeto de análisis en el presente estudio (aproximadamente en una treintena de casos la lectura del resumen no resultó suficiente haciendo necesaria la revisión completa de los trabajos). Todo esto permitió identificar un total de 171 trabajos relevantes para nuestra investigación que fueron objeto de un proceso de lectura completa y posterior análisis y codificación por parte del equipo investigador (el Anexo I recoge el listado de los trabajos revisados). Tal como se observa en la Tabla 1, el volumen de trabajos publicado en las revistas generales de *management* resulta extremadamente reducido. Por el contrario, todas las revistas de gestión internacional han publicado un número significativo de trabajos relativos a la temática de estudio analizada, en concreto, aproximadamente el 10% del total de trabajos publicados por estas revistas en el periodo analizado.

<sup>2</sup> Entre otros, los trabajos de Acedo y Casillas (2005), Boddewyn (1999), Chan, Fung y Leung (2006), Contractor (2000), Daniels (1991), Inkpen y Beamish (1994), Lu (2003), Martínez y Toyne (2000), Pisani (2011), Ricks (1985), Ricks *et al.* (1990), Roth y Kostova (2003), Werner (2002), Werner y Brouthers (2002) y Wright y Ricks (1994).

<sup>3</sup> Por ejemplo, Yang, Wang y Su (2006).

<sup>4</sup> DuBois y Reeb (2000) e Inkpen (2001), entre otros.

<sup>5</sup> Al realizar la búsqueda se introdujo el término *culture* cuando se revisaron las revistas de gestión internacional y se introdujo "*international culture*" cuando la búsqueda se realizó en las revistas generales de *management*.



Con el fin de clasificar los trabajos identificados, hemos tomado como punto de partida el listado de líneas de investigación utilizado en Pisani (2011), Werner (2002) y Werner y Brouthers (2002). No obstante, el mismo ha sido modificado para adaptarlo al objetivo concreto del presente trabajo, procediendo a la fusión de algunas de las categorías, así como a la introducción de una línea totalmente nueva en la que se aglutinan los trabajos dirigidos a delimitar conceptualmente la cultura nacional y/o la distancia cultural, así como los que se centran en proponer modelos, medidas e instrumentos al objeto de cuantificar tales distancias. La Tabla 2 recoge el listado de líneas de investigación considerado. Diversos trabajos resultan susceptibles de clasificación en más de una de estas líneas; así, solo a título de ejemplo, los estudios relativos a la creación de empresas conjuntas podrían ser englobados tanto en la línea relativa a los procesos de inversión directa en el exterior (IDE), como en la inherente a las alianzas o acuerdos de cooperación. Ello ha requerido la toma de decisiones susceptibles de ser catalogadas como arbitrarias, en tanto que lógicamente cada trabajo solo ha

sido enmarcado en una de tales líneas. Más adelante se expondrán tales decisiones.

Cabe señalar que el grueso de los trabajos revisados se centra en el estudio de las diferencias culturales sobre las diversas decisiones, procesos y resultados del proceso de internacionalización, siendo muy reducido el porcentaje de trabajos que desarrolla tal análisis desde la perspectiva de la cultura nacional del país origen o destino del proceso.

### **Sistematización de los trabajos identificados**

#### **Línea de investigación: Desarrollos teóricos, modelos y medidas**

Hemos clasificado los trabajos englobados en la primera de nuestras categorías de estudio en cuatro sublíneas de investigación (Tabla 3), a saber:

- Comparación de diferentes modelos o medidas de cultura nacional y distancia cultural.
- Reflexión crítica sobre uno de tales modelos o medidas.

**TABLA 1. Distribución de trabajos en las revistas analizadas**

Revistas generales de <i>management</i>	Trabajos publicados 2006-2011	Trabajos identificados 2006-2011
Academy of Management Journal	398	2
Academy of Management Review	159	2
Administrative Science Quarterly	96	0
Decision Sciences	176	1
Human Relations	399	3
Industrial & Labor Relations Review	184	0
Industrial Relations	195	0
Journal of Applied Behavioral Sciences	146	1
Journal of Applied Psychology	708	0
Journal of Management	247	2
Journal of Management Studies	384	2
Journal of Occupational and Org. Psychology	260	0
Journal of Organizational Behavior	321	1
Journal of Vocational Behavior	519	0
Management Science	947	0
Organizational Behavior & Human Decision Process	330	1
Personnel Psychology	159	1
Psychological Bulletin	270	0
Strategic Management Journal	410	2
<b>TOTAL</b>	<b>6.308</b>	<b>18</b>
Revistas específicas de gestión internacional	Trabajos publicados 2006-2011	Trabajos identificados 2006-2011
International Business Review	284	24
International Marketing Review	192	16
Journal of International Business Studies	400	46
Journal of International Management	185	18
Journal of International Marketing	123	10
Journal of World Business	240	21
Management International Review	187	18
<b>TOTAL</b>	<b>1.611</b>	<b>153</b>

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 2. Líneas de investigación identificadas**

Línea de investigación	Número de trabajos identificados
Desarrollos teóricos, modelos y medidas	29
Internacionalización: proceso, secuencia y resultado	10
Inversión directa en el exterior	41
Alianzas estratégicas	29
Exportaciones y comercio internacional	15
Empresa multinacional (EMN) y subsidiarias	47

Fuente: Elaboración propia.

- Propuesta de un modelo propio de medida o aproximación a la cultura nacional y/o distancia cultural.
- Revisiones de la literatura sobre el impacto de la DC/ cultura sobre determinadas áreas.

En relación con la primera de estas sublíneas, resultan particularmente frecuentes los trabajos que analizan, desde una perspectiva comparativa, el modelo/medida propuesto inicialmente por Hofstede (1980, 2001) –y utilizado por excelencia en la literatura al respecto– con la propuesta desarrollada de forma más reciente en el marco del denominado proyecto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004). De hecho, los propios autores de los respectivos modelos proporcionan una primera aproximación a las similitudes/diferencias de los mismos en sus trabajos publicados en 2006 en el monográfico del *Journal of International Business Studies*, sobre cultura y diversidad cultural. Los diversos trabajos que profundizan en tal comparativa identifican, además de diferencias relevantes de orden estrictamente metodológico –entre otros, momento de obtención de los datos, perfil de los

**TABLA 3. Trabajos enmarcados en la línea de investigación "Desarrollos teóricos, modelos y medidas"**

Sublínea	Autores
Comparación de diferentes modelos/medidas	Brewer y Venaik (2011), Earley (2006), Hofstede (2006), Javidan, House, Dorfman, Hanges y de Luque (2006), Magnusson, Wilson, Zdravkovic, Zhou y Westjohn (2008), Ng, Lee y Soutar (2007), Smith (2006) y Venaik y Brewer (2010).
Crítica/comentario a un modelo	Ailon (2008), Kelley, MacNab y Worthley (2006), Kirkman, Lowe y Gibson (2006), Robert, Lee y Chan (2006), Taras, Steel y Kirkman (2010) y Tang y Koveos (2008).
Propuesta de modelo	Berry, Guillen y Zhou (2010), Brewer (2007), Chapman, Gajewska-De Mattos, Clegg y Buckley (2008), Child, Rodrigues y Frynas (2009), Dow y Karunaratna (2006), Hakánson y Ambos (2010), Prime, Obadia y Vida (2009), Steel y Taras (2010), Sousa y Bradley (2006), Sousa y Lages (2011) y Tung (2008).
Revisión de la literatura	Taras, Rowney y Steel (2009), Tsui, Nifadkar y Ou (2007), Vanderstraeten y Matthyssens (2008) y Yaprak (2008).

Fuente: Elaboración propia.

individuos encuestados (directivos en el caso del proyecto GLOBE y empleados en el modelo Hofstede) o control de la propia cultura organizacional de los mismos (todos los encuestados en el proyecto Hofstede trabajan en una misma organización, frente a la heterogeneidad en el marco del proyecto GLOBE)—, diferencias susceptibles de condicionar de forma relevante tanto la propia identificación de dimensiones culturales, como la medida de las mismas. Así, se señala la menor fundamentación teórica previa y la orientación un tanto etnocéntrica del primero de estos modelos o la separación entre prácticas y valores relativos a cada dimensión cultural en el segundo, al objeto de rebatir la denominada *presunción de valores ecológicos*.

Un bloque adicional de trabajos analiza el grado de congruencia en torno a dimensiones individuales de cultura nacional identificadas en ambos modelos, como la *Aversión a la incertidumbre* y el grado de *Individualismo/Colectivismo*. El grueso de los mismos apunta a una falta de congruencia entre las dimensiones y medidas identificadas en estos modelos hasta el punto de sugerir la necesidad de alejarse de este tipo de estudios basados en encuestas y escalas. Una falta de congruencia similar se constata entre los modelos de Hofstede y Schwartz (1999).

La segunda de las sublíneas —crítica/comentario a un modelo— aparece claramente marcada por la supremacía de la utilización del modelo Hofstede en la literatura sobre gestión internacional. Así, coexisten trabajos que reflexionan

sobre el sesgo occidental que presenta tal modelo al identificar las dimensiones relevantes de cultura nacional, su potencial validez empírica, su naturaleza estática o la necesidad de actualización. Tan solo algunos trabajos se alejan de esta línea al estudiar la negativa correlación entre las medidas inherentes a prácticas y valores en el marco del proyecto GLOBE o analizar la robustez de una escala de medida del grado de individualismo/colectivismo.

Un total de 11 trabajos realizan sus propias propuestas relativas a la forma en que la distancia cultural debe ser medida o complementada con referencias adicionales de distancias o diferencias entre las naciones. De hecho, buena parte de los trabajos integrados en esta categoría inciden en las diferencias entre los conceptos de distancia cultural y distancia psíquica entre naciones, así como en la relación entre los mismos. Varios de estos trabajos elaboran una serie de modelos, escalas o índices de distancia entre naciones en los que se consideran diferencias en aspectos tales como la religión, la lengua, la estructura demográfica, la conectividad, el sistema educativo, el financiero, el legal y el político, el grado de desarrollo económico, la localización geográfica, la zona horaria y el pasado colonial de las naciones, o se integran aspectos como los lazos comerciales e inversores entre las naciones, su integración en áreas de libre comercio o los flujos migratorios entre las mismas.

Algunos de estos trabajos enfatizan el interés de considerar los factores que condicionan las diferencias culturales intrapaís al objeto de alejarse de la presunción de homogeneidad en la cultura nacional. En última instancia, los valores culturales individuales y nacionales se encuentran condicionados por características como la edad, el género, el estatus económico o el grado de educación recibido. Como consecuencia de ello, estos trabajos enfatizan la idea de cultura como un constructo complejo en el que deben considerarse simultáneamente variables de diversa naturaleza y diferentes niveles, así como la interacción entre las mismas. También en el marco de esta sublínea se engloban investigaciones que apuntan a la necesidad de tratar la DC en términos relativos y no absolutos, de tal forma que diferencias culturales susceptibles de ser catalogadas como "pequeñas", cuando no son anticipadas o esperadas por las partes implicadas, pueden tener un efecto negativo muy superior a grandes diferencias correctamente gestionadas.

Nuestra última sublínea aglutina una serie de trabajos en los que se realizan revisiones de la literatura sobre el papel de la cultura nacional o las diferencias culturales en determinados campos como el marketing internacional o los comportamientos organizativos, así como sobre los



diferentes modos en que la cultura nacional ha sido medida en el marco de las últimas décadas.

**Línea de investigación: Internacionalización: proceso, secuencia y resultado**

Tal y como se recoge en la Tabla 4, un total de 10 trabajos se enmarcan en la categoría que hemos denominado de forma genérica *Internacionalización*, susceptibles de ser englobados, a su vez, en tres sublíneas: la identificación de los factores que determinan la elección del país destino para el proceso de internacionalización, la secuencia que sigue tal proceso y el resultado o *performance* del mismo.

**TABLA 4. Trabajos enmarcados en la línea de investigación "Internacionalización: proceso, secuencia y resultado"**

Sublínea	Autores
Factores que determinan la elección de país destino	Douglas y Craig (2011), Gaston-Breton y Martín (2011), Ojala y Tyrväinen (2007) y Sakarya, Eckman y Hyllegard (2007).
Proceso de internacionalización (etapas, tiempos y características)	Barkema y Drogendijk (2007), Hutzschenreuter, Voll y Verbeke (2011), Johanson y Vahlne (2009) y Pogrebnyakov y Maitland (2011).
Resultados/ <i>performance</i> del proceso de internacionalización	Hutzschenreuter y Voll (2008) y Mas, Nicolau y Ruiz (2006).

Fuente: Elaboración propia.

En el marco de la primera de estas sublíneas, los diferentes trabajos analizan el papel de la distancia cultural entre las naciones origen y potencialmente destino como uno de los factores determinantes de la selección de estos últimos. A pesar de que tanto el tipo de análisis empírico como las medidas de distancia cultural utilizadas son diferentes, varias investigaciones derivan en conclusiones similares respecto al papel jugado por la relación distancia cultural-grado de desarrollo económico: la distancia cultural entre naciones incrementa su importancia en contextos de elevada convergencia en el grado de desarrollo económico, mientras que una mayor divergencia en este último vuelve prácticamente irrelevante el papel de la DC, en tanto que las empresas procedentes de naciones más desarrolladas tienden a englobar en una única categoría al conjunto de naciones emergentes, obviando las diferencias entre las mismas.

La principal aportación de los trabajos que focalizan el análisis en empresas de tamaño pequeño y medio radica en la contrastación únicamente parcial de las predicciones al respecto del modelo secuencial de internacionalización o modelo Uppsala. Así, constatan una negativa correlación entre la DC respecto del país origen y la selección de un determinado país como receptor del proceso, si bien la misma se mantiene para procesos posteriores de

internacionalización; en otras palabras, las empresas no desarrollan sus primeros proyectos en países cercanos culturalmente para posteriormente implantarse en naciones que presentan una mayor DC, sino que mantienen su proceso de crecimiento circunscrito a las naciones susceptibles de ser catalogadas como más cercanas.

Diversos autores centran sus estudios en el proceso de internacionalización, centrándose en las etapas y tiempos inherentes al mismo, entre ellos Johanson y Vahlne (2009), cuyo trabajo radica en una actualización de su pionero modelo secuencial de desarrollo internacional que ha supuesto un hito en la literatura sobre expansión internacional. En este analizan cómo el desarrollo relacional y la creación de redes de empresas modifica substancialmente el papel jugado por la distancia psíquica y cultural entre las naciones potencialmente implicadas en un proceso de internacionalización, modificando las pautas seguidas por las empresas, tanto en las fórmulas elegidas para acometer el proceso como en la secuencia de naciones implicadas. No obstante, diversas investigaciones matizan esta consideración contrastando empíricamente que si bien el capital relacional de la empresa derivado de su participación en redes y acuerdos disminuye el potencial efecto negativo de la DC sobre la expansión internacional en un determinado periodo, los costes derivados de la gestión de los mismos pueden limitar la expansión hacia nuevas áreas en periodos posteriores. Otros estudios analizan la vigencia del modelo Uppsala, estudiando el proceso de internacionalización en términos de explotación versus exploración de nuevos mercados, apuntando a la necesidad de compaginar procesos secuenciales o incrementales que permitan explotar mercados menos distantes con procesos más radicales a través de los cuales la empresa se implante en mercados más distantes al objeto de desarrollar nuevos conocimientos y experiencias. Este planteamiento se ve complementado con los resultados de las investigaciones que muestran cómo la expansión hacia nuevos contextos culturales en un determinado periodo de tiempo puede afectar negativamente a posteriores desarrollos internacionales, al menos en el corto plazo, consecuencia del incremento en los costes que se derivan del ajuste cultural. Por su parte, las investigaciones que analizan la validez del proceso secuencial, en lo que a la elección de las naciones destino se refiere para el caso concreto de empresas de servicios, apuntan a las diferencias inherentes a la religión y la lengua como los principales determinantes de la secuencia seguida en el proceso de crecimiento internacional.

Por último, las investigaciones que se centran en los resultados/*performance* de los procesos de internacionalización apuntan a la existencia de deseconomías de compresión del tiempo en la gestión de la DC, así como a

la existencia de un efecto positivo de la interacción entre la estrategia de diversificación de negocio y la DC en la valoración que el mercado de capitales realiza de los procesos de internacionalización.

### Línea de investigación: Inversión directa en el exterior

Esta línea engloba un grupo muy numeroso de trabajos que hemos clasificado, a su vez, en cinco grandes sublíneas de investigación, a saber (Tabla 5):

- Análisis de los factores determinantes de la IDE.
- Elección del mercado receptor de la inversión.
- Elección del modo de entrada.
- Elección del modo de implantación.
- Resultados y/o rendimiento de las inversiones directas en el exterior.

**TABLA 5. Trabajos enmarcados en la línea de investigación "Inversión directa en el exterior"**

Sublínea	Autores
Factores determinantes de la inversión directa en el exterior	Feils y Rahman (2011), Makino y Tsang (2011), Malhotra, Sivakumar y Zhu (2009) y Rothaermel, Kotha y Steensma (2006).
Elección del mercado receptor de la inversión	Bhardwaj, Dietz y Beamish (2007) y Dow y Ferencikova (2010).
Elección del modo de entrada	Blomstermo, Sharma y Sallis (2006), Chari y Chang (2009), Demirbag, Glaister y Tatoglu (2007), Demirbag, Tatoglu y Glaister (2009, 2010), Dow y Larimo (2009), Filatotchev, Strange, Piesse y Lien (2007), Kang y Kim (2010), Kim y Gray (2008), López-Duarte y Vidal-Suárez (2010), Malhotra y Sivakumar (2011), Malhotra, Sivakumar y Zhu (2011), Morschett, Schramm-Klein y Swoboda (2008, 2010), Quer, Claver y Andreu (2007), Ragozzino (2009), Slangen y Van Tulder (2009) y Wang y Schaan (2008).
Elección del modo de implantación	Demirbag, Tatoglu y Glaister (2008), Dow y Larimo (2011), Drogendijk y Slangen (2006), Slangen y Hennart (2008) y Zander y Zander (2010).
Resultados de las inversiones directas en el exterior	Aybar y Ficici (2009), Barmeyer y Mayrhofer (2008), Chakrabarti, Gupta-Mukherjee y Jayaraman (2009), Demirbag, Tatoglu y Glaister (2007), Dikova (2009), Dikova, Sahib y Van Witteloostuijn (2010), Hutzschenreuter, Lewin y Dresel (2011), Magnusson, Baack, Zdravkovic, Staub y Amine (2008), Nadolska y Barkema (2007), Reus y Lamont (2009), Slangen (2006) y Tong y Reuer (2007).

Fuente: Elaboración propia.

La sublínea relativa a los factores desencadenantes del proceso de IDE engloba una serie de trabajos que, abordando el tema desde diferentes perspectivas, concluyen en el impacto negativo que la DC ejerce sobre la tendencia de las empresas a implicarse en procesos de internacionalización a través de inversiones en el mercado receptor. Por su parte, las investigaciones que se centran en el estudio de los condicionantes de la elección de la nación destino de la IDE evidencian un impacto negativo de determinados estímulos de distancia psíquica (religión, lengua, desarrollo económico), si bien no de la DC medida a través de los modelos tradicionales. Uno de estos trabajos se desarrolla desde la perspectiva de las dimensiones culturales de la nación destino de la inversión, mostrando cómo las características culturales de la misma condicionan su elección; en concreto, se aporta evidencia empírica sobre la preferencia de las empresas multinacionales por localizar sus inversiones en naciones que presenten un reducido grado de *Aversión a la incertidumbre*, así como del papel moderador que esta dimensión cultural ejerce sobre la influencia de otros factores condicionantes de la localización, como el grado de confianza en el mercado receptor.

Tal como se observa en la Tabla 5, la sublínea relacionada con los modos de entrada agrupa un muy elevado número de trabajos que, desde diferentes perspectivas teóricas entre las que predominan la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría Institucional, se ha centrado en el análisis que la cultura o DC ejerce sobre la elección del modo de entrada en el mercado receptor, entendido como la elección entre la inversión en dicho mercado a través de una filial de plena propiedad y la formulación de un acuerdo de colaboración con un socio local. Tanto las propuestas teóricas como la evidencia empírica resultan abiertamente contradictorias, contribuyendo a alimentar la denominada "paradoja de la DC" (Brouthers y Brouthers, 2001). Así, junto a trabajos que apuntan a la necesidad de optar por filiales de plena propiedad en contextos de elevada DC al objeto de evitar compartir la propiedad y gestión del proyecto inversor con un socio cuyas pautas culturales no se conocen y/o comparten, coexisten las investigaciones que aportan evidencia empírica sobre los beneficios de compartir tal proyecto con un socio local cuya principal aportación radica en el conocimiento específico del mercado receptor.

En todo caso, el impacto de la DC parece reducirse si se toman en consideración medidas adicionales de distancia entre las naciones como las inherentes a la lengua, la religión o el grado de desarrollo económico de las naciones implicadas. En esta línea se enmarcan los diversos trabajos que se han centrado en el estudio de los denominados moderadores/potenciadores del efecto de la DC sobre la

elección del modo de entrada, entre ellos, el riesgo país de la nación receptora y las diferencias lingüísticas. Por lo que respecta al impacto que las dimensiones culturales de la nación origen ejercen sobre la elección del modo de entrada, la evidencia respecto al papel de dimensión *Distancia al poder* es concluyente, de tal forma que un superior valor en la misma incrementa la tendencia a invertir en solitario.

A medio camino entre esta sublínea y la siguiente se encuentran una serie de trabajos que analizan la influencia de la distancia cultural en la estructura de propiedad de la inversión realizada en el mercado receptor para el caso particular de proyectos materializados mediante adquisiciones. Nuevamente, los resultados distan de ser concluyentes: mientras algunos de estos estudios evidencian que la DC ejerce una positiva influencia sobre la probabilidad de optar por adquisiciones totales al objeto de evitar mantener una gestión compartida con un socio con el que no se comparten valores culturales, otros evidencian exactamente lo contrario, argumentando que la realización de una adquisición parcial constituye una forma de inversión que permite a la empresa controlar su exposición al riesgo en entornos distantes culturalmente. De nuevo las variables susceptibles de jugar un papel moderador/potenciador en esta relación arrojan cierta luz en esta contradicción; en concreto, la distancia geográfica modera el impacto de la DC, de tal forma que en entornos culturalmente distantes, si bien geográficamente próximos, las empresas optan en mayor medida por adquisiciones compartidas. Por el contrario, cuando aumenta la distancia geográfica, las empresas prefieren realizar adquisiciones totales.

La siguiente sublínea hace referencia al modo de implantación en el mercado receptor entendido en términos de la elección entre la creación de una nueva empresa en el mercado receptor o la adquisición de una entidad previamente localizada en el mismo. El grueso de los trabajos apunta a que en contextos de elevada distancia cultural las empresas optan por la creación de nuevas empresas consecuencia del incremento que experimentan los costes inherentes a la gestión de adquisiciones, derivados de la asimetría de información en el proceso de valoración de la empresa objetivo, la necesidad de adquirir la empresa local como un todo y el proceso de integración de activos y personas en una sola organización. No obstante, tal preferencia puede verse moderada (e incluso totalmente compensada) por la experiencia acumulada por la empresa en el mercado local o el grado de autonomía en las áreas de comercialización de la filial. Al igual que ocurría en el caso de la elección del modo de entrada, algunas investigaciones constatan un menor impacto de la DC sobre la elección del modo de implantación cuando se

incluyen en los análisis medidas adicionales de distancia entre las naciones.

Una última sublínea hace referencia al papel de la cultura y/o de la DC en los resultados de las inversiones directas en el exterior. La heterogeneidad en la propia forma de medición de tales resultados puede ser uno de los factores subyacentes tras la evidencia empírica no concluyente (por ejemplo, cuando el resultado se mide en términos de rentabilidad o de supervivencia de la empresa localizada en el mercado receptor). De nuevo se hace relevante considerar el papel de terceras variables que ejerzan un papel moderador sobre tal relación, siendo la experiencia de la empresa inversora en el mercado receptor o en mercados susceptibles de ser catalogados como similares una de las que juega un papel claramente determinante.

Cuando se analizan los resultados de los procesos de inversión en términos del grado de exposición al riesgo que tales procesos implican para la empresa, la literatura sí aporta evidencia concluyente respecto a una superior exposición en entornos distantes culturalmente. De igual forma, cuando se mide el valor que los procesos de inversión generan para los accionistas de las empresas inversoras (reacción del mercado de capitales), se constata una superior creación de valor en el caso de las inversiones realizadas en entornos de elevada DC; por el contrario, el mercado no parece reaccionar de forma positiva ante las inversiones realizadas en entornos susceptibles de ser catalogados como culturalmente próximos.

### Línea de investigación: Alianzas estratégicas

Esta línea de investigación engloba todos aquellos trabajos que han analizado de forma específica el papel e/o influencia de la cultura/distancia cultural en la formación, rendimiento, gestión y estructura de tales alianzas, con independencia del tipo concreto de alianza considerado. Se engloban, por tanto trabajos relativos a acuerdos contractuales y no contractuales, horizontales y verticales. En concreto, dentro de esta categoría hemos identificado las siguientes sublíneas de investigación: proceso de formación de las alianzas, estructura de propiedad de los acuerdos, gobierno de los mismos y rendimiento de las alianzas (Tabla 6).

En relación con el proceso de formación de las alianzas, se constata la influencia de la distancia cultural en la determinación de los objetivos estratégicos de la alianza, siendo más frecuentes las alianzas de naturaleza comercial frente a las alianzas cuyo principal objetivo es la innovación, en contextos de elevada distancia cultural. Adicionalmente, la formación de tales alianzas de



**TABLA 6. Trabajos enmarcados en la línea de investigación "Alianzas estratégicas"**

Sublínea	Autores
Proceso de formación de las alianzas	Kaufmann y O'Neill (2007) y Yeniyurt, Townsend, Cavusgil y Ghauri (2009).
Estructura de propiedad de las alianzas	Ang y Michailova (2008), Cuypers y Martin (2010), Lee, Shenkar y Li (2008), Richards y Yang (2007) y Yamin y Golesorkhi (2010).
Gobierno de las alianzas	Beugré y Acar (2008), Bstieler y Hemmert (2008), Griffith, Harmancioglu y Droge (2009), Homburg, Cannon, Krohmer y Kiedaisch (2009), Jean, Sinkovics y Cavusgil (2010), Luo (2006, 2007a, 2007b) y Zaheer y Zaheer (2006).
Rendimiento de las alianzas	Brouthers y Bamossy (2006), Chiao, Yu y Peng (2009), Delerue y Simon (2009), Evangelista y Hau (2009), Hsieh, Rodrigues y Child (2010), Jean, Sinkovics y Kim (2010), Lin y Wang (2008), Meschi y Riccio (2008), Ng, Lau y Nyaw (2007), Nielsen (2007), Pak, Ra y Park (2009), Reus y Rottig (2009) y Voss, Johnson, Cullen, Sakano y Takenouchi (2006).

Fuente: Elaboración propia.

carácter comercial se ve favorecida por la experiencia previa de la empresa en la realización de acuerdos con socios culturalmente distantes.

Una segunda sublínea de investigación dentro de esta categoría está relacionada con la estructura de propiedad de las alianzas y, en concreto, con la elección entre alianzas con participación de capital frente a alianzas sin participación de capital. Si bien la evidencia empírica respecto al papel que la DC juega sobre tal elección resulta abiertamente contradictoria, algunas investigaciones aportan cierta luz al respecto analizando cómo la DC entre los socios implicados en un acuerdo ejerce un impacto claramente diferenciado en función de la localización de los mismos —es decir, el impacto de tal distancia no es el mismo para el socio que se localiza en el mercado en el que se desarrolla el proyecto conjunto que para el que procede de un tercer país—. Por lo que respecta a las investigaciones que se centran en el estudio de la influencia que las dimensiones individuales de la cultura del país origen juegan en la elección de la estructura de propiedad de la alianza, las conclusiones apuntan a que reducidos niveles de *Aversión a la incertidumbre* y elevados grados de *Distancia al poder* se asocian con la tendencia por parte de la empresa a formar alianzas que impliquen participación de capital.

Un total de nueve trabajos se centran en el estudio del gobierno de la alianza, analizando la influencia de la distancia cultural entre los socios en la elección de los mecanismos de control y gobierno de la alianza. Entre otros aspectos estos trabajos analizan el papel de la confianza entre los socios como mecanismo de gobierno que permite reducir el comportamiento oportunista de los socios. La confianza facilita la gestión y el control de la relación cooperativa sin necesidad de recurrir a mecanismos formales que aumentan los costes de gestión de la alianza. El papel

de la diversidad cultural entre los socios como moderador de los mecanismos de comunicación entre ellos y del gobierno de las relaciones interorganizativas se revela como un factor determinante en la gestión de las alianzas.

La última de las sublíneas engloba un amplio número de trabajos que han tratado de analizar, desde diferentes perspectivas, el papel de la cultura/distancia cultural entre los socios en el rendimiento de tales alianzas. El grueso apunta a una negativa influencia de la DC sobre tal rendimiento; así, la DC parece reducir notablemente la estabilidad del acuerdo: en particular, una vez superadas las primeras etapas de su ciclo de vida, la DC incrementa los problemas y costes inherentes a la transferencia de conocimientos entre los socios e incrementa los conflictos entre los mismos, todo lo cual repercute negativamente en el rendimiento de la alianza. También se constata empíricamente que las empresas conjuntas participadas por socios de la misma nacionalidad obtienen superiores resultados que las participadas por socios procedentes de diferentes naciones. El efecto negativo de la DC se evidencia, igualmente, cuando se analiza el rendimiento de las alianzas en términos de la exposición al riesgo o en términos del aprendizaje/acceso a recursos y capacidades experimentado por los socios. Esta sublínea se complementa con las investigaciones que analizan el proceso de formación de la alianza, así como los mecanismos formales e informales que se utilizan para reducir los conflictos culturales y la falta de confianza entre los socios al objeto de facilitar la gestión de las alianzas y aumentar su rendimiento.

### **Línea de investigación: Exportaciones y comercio internacional**

Los trabajos que conforman la categoría Exportaciones y comercio internacional han sido englobados, a su vez, en

**TABLA 7. Trabajos enmarcados en la línea de investigación “Exportaciones y comercio internacional”**

Sublínea	Autores
Pauta y <i>performance</i> de las exportaciones	Ellis (2007, 2008), Parente, Choi, Slangen y Ketkar (2010), Sitchmann y Von Selasinsky (2010), Slangen y Beugelsdijk (2010), Slangen, Beugelsdijk y Hennart (2011) y Sousa, Ruza y Losada (2010).
Relación importador/exportador	Griffith, Myers y Harvey (2006), Lee, Lee y Suh (2007), Nes, Solbert y Silkoset (2007), Sharma, Young y Wilkinson (2006), Wu, Sinkovics, Cavusgil y Roath (2007) y Zaheer y Kamal (2011).
Potencial del país para el comercio internacional	Katsikeas, Skarmeas y Bello (2009) y Sheng y Mullen (2011).

Fuente: Elaboración propia.

tres grandes sublíneas: pauta y *performance* de las exportaciones, desarrollo de relaciones importador/exportador y potencial del país para el comercio internacional (Tabla 7).

En la primera de ellas hemos agrupado una serie de trabajos que analizan la influencia de la distancia cultural sobre la elección de los mercados objeto de exportación, el ritmo y la secuencia de acceso a los mismos. La literatura al respecto evidencia no solo un impacto directo de la DC y la distancia psíquica sobre las decisiones inherentes a la elección de las naciones receptoras y a la secuencia y ritmo de entrada en tales naciones, sino también un efecto indirecto, en tanto que la DC modera la relación entre el tamaño del mercado receptor y la probabilidad y secuencia de entrada en el mismo. Adicionalmente, diversos estudios aportan evidencia empírica sobre el superior efecto negativo que la DC entre las naciones origen y destino ejerce sobre la exportación vertical —en la que se implican materias primas o productos en curso— frente a la exportación horizontal —en la que se implican productos/servicios terminados—, así como sobre el hecho de que tal distancia incrementa el volumen de exportaciones en términos absolutos, si bien disminuye las realizadas a través de filiales en favor de la elección de otras fórmulas de exportación. Los trabajos que analizan el impacto de la DC en la elección entre dos fórmulas de implantación concretas —la venta directa y la utilización de agentes independientes— constatan la existencia de una relación no lineal entre tal DC y la probabilidad de optar por ventas directas. En relación con el resultado del proceso exportador de las empresas, la literatura apunta a la necesidad del desarrollo de habilidades culturales por parte de directivos y empleados de la empresa exportadora al objeto de neutralizar el potencial efecto negativo de tal distancia sobre el resultado. Adicionalmente, se contrasta empíricamente la existencia de un efecto positivo de tal distancia sobre el *performance* exportador de la empresa justificado en términos del superior proceso de preparación y aprendizaje que acometen las

empresas que se dirigen a países más distantes y en los que perciben superiores niveles de desconocimiento y riesgo.

La DC parece influir negativamente en factores clave para el exitoso desarrollo de las relaciones importador/exportador, como la confianza e incluso la propia comunicación entre ambas partes, el desarrollo de expectativas positivas respecto al comportamiento del interlocutor, el compromiso con la relación, la disposición a compartir conocimientos y el interés en desarrollar conocimientos, experiencia y recursos específicos a la relación. Una última sublínea aglutina los trabajos que analizan desde una perspectiva macro el atractivo que presentan para la exportación diferentes naciones considerando un amplio abanico de factores entre los que se encuentra la DC respecto a las potenciales naciones origen.

### Línea de investigación: Empresa multinacional y subsidiarias

Un total de cuatro sublíneas han sido identificadas en el marco de esta categoría (Tabla 8): los trabajos que analizan decisiones de estrategia y/o resultados de las empresas multinacionales o de sus subsidiarias, los que hacen referencia a la estructura de tales empresas, así como a aspectos relacionados al diseño de la organización y del patrón de relaciones entre las diferentes unidades que conforman la EMN, trabajos relativos a la gestión de los recursos humanos y, por último, los que analizan la transferencia de conocimiento entre la diferentes unidades de la EMN.

En relación con la primera de estas sublíneas, diversos trabajos se centran en el impacto que los factores culturales de las naciones origen y destino, respectivamente, ejercen sobre la estrategia o resultados de la EMN o de sus subsidiarias. En primer lugar, se analiza cómo la cultura del país receptor condiciona las capacidades de explotación/exploración

**TABLA 8. Trabajos enmarcados en la línea de investigación “Empresa multinacional y subsidiarias”**

Sublínea	Autores
Estrategia y/o resultados de las empresas multinacionales o de sus subsidiarias	Ambos y Schlegelmilch (2008), Barron (2011) y Yu Subramaniam y Cannella (2009).
Estructura y diseño/desarrollo organizativo	Cohen y El-Sawad (2007), Dimitratos, Petrou y Plakoyiannaki (2011), Luo y Shenkar (2011), Raz (2009), Shenkar, Luo y Yehekel (2008), Sinkovics, Jean, Roath y Cavusgil (2011), Vora y Kostova (2007) y Williams y Van Triest (2009).
Gestión de recursos humanos	Barinaga (2007), Brock, Shenkar, Shoham y Siscovick (2008), Buck, Liu y Ott (2010), Caprar (2011), Chen, Kirkman, Kim, Farh y Tangirala (2010), Cheng y Lin (2009), Chung, Enderwick y Naruemitmongkonsuk (2010), Crossland y Hambrick (2011), Demir y Söderman (2007), Gamble (2006), Hartmann, Feisel y Schober (2010), Heikkilä y Smale (2011), Janssens, Cappellen y Zaroni (2006), Johnson, Lenartowicz y Apud (2006), Kim y Slocum (2008), Maertz, Hassan y Magnusson (2009), Mäkelä, Björkman y Ehrnrooth (2010), Maloney y Zellmer-Bruhn (2006), Mense-Petermann (2006), Peltokorpi (2007), Roth, Kostova y Dakhli (2011), Shimoni (2011), Soltani y Wilkison (2011), Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010), Takeuchi, Lepak, Marinova y Yun (2007), Thang, Rowley, Quang y Warner (2007), Waldman (2006), Wang y Nayir (2006), Wilkinson, Peng, Brouthers y Beamish (2008), Wu, Lawler y Yi (2008) y Zander, Mockaitis y Harzing (2011).
Transferencia de conocimiento	Ambos y Ambos (2009), Björkman, Stahl y Vaara (2007), Cui, Griffith, Cavusgil y Dabi (2006), Dinur, Hamilton III y Inkpen (2009) y Sarala y Vaara (2010).

Fuente: Elaboración propia.

de las subsidiarias localizadas internacionalmente —constatando que las subsidiarias cuyo objetivo es la explotación de capacidades obtienen mejores resultados en contextos culturales susceptibles de ser catalogados como favorables— y se reflexiona sobre cómo las dimensiones culturales de la nación origen de un directivo condicionan las actividades y relaciones políticas que el mismo intenta desarrollar en la nación receptora —por ejemplo, intento de desarrollo de nuevos marcos regulatorios, desarrollo de una red relacional con los actores político-institucionales o utilización de incentivos financieros como donaciones a determinados partidos—, así como el impacto de las mismas en la estrategia de la EMN. Por lo que respecta al papel de la DC, la literatura aporta evidencia empírica sobre el positivo impacto que la DC ejerce sobre el grado de agresividad de la subsidiaria en su mercado local (medido a través del número y tipo de acciones competitivas desarrolladas por la misma).

Numerosos trabajos enmarcados en esta categoría analizan el efecto de la cultura nacional o la distancia cultural sobre aspectos relativos al diseño organizativo y la estructura de la EMN (grado de centralización en la toma de decisiones, mecanismos de control utilizados, etc.). Así, diversos trabajos analizan el grado de centralización en la toma de decisiones en el marco de una EMN. En relación con la cultura de la nación origen, parece constatarse que las multinacionales que proceden de naciones con elevados valores en la dimensión *Distancia al poder* tienden a una menor descentralización en la toma de decisiones, mientras que una superior *Aversión a la incertidumbre*

incide directamente sobre el grado de formalización en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, el grado de distancia cultural entre la matriz y las subsidiarias no parece incidir significativamente sobre el grado de centralización en la toma de decisiones, aunque sí ejerce un efecto potenciador sobre el papel que la confianza y la integración tecnológica juegan sobre la utilización de mecanismos de control por parte de la EMN: cuánto mayor es la DC más fuerte es la negativa relación entre confianza y utilización de mecanismos de control y más fuerte la positiva relación entre la integración tecnológica y el uso de tales mecanismos.

Los trabajos que analizan el papel de las diferencias culturales en la aplicación de diversas prácticas organizativas y en la potencial resistencia al cambio por parte de los individuos enfatizan el papel de la denominada “cultura del lugar de trabajo”, fruto de la combinación de la cultura de la propia empresa y la cultura nacional de la filial. En una línea similar, se enmarcan los trabajos que desarrollan el concepto de *identificación organizacional dual* para los directivos de las filiales de las EMN, haciendo referencia al doble proceso de identificación que estos directivos experimentan al formar parte simultáneamente de la organización de la EMN y de la filial. Por último, se enmarcan en esta sublínea los trabajos que desarrollan el concepto, medida y gestión de lo que denominan “fricción cultural” en los procesos de internacionalización. Tal fricción es específica al contexto en la que se toman las decisiones y depende, por tanto, de los factores organizacionales que caracterizan tal contexto. Consideran que es la potencial

fricción o conflicto cultural y no la distancia *per se* la que condiciona las decisiones, acciones y resultados de las empresas que se expanden hacia nuevos mercados.

La tercera de las sublíneas identificadas en esta categoría hace referencia a la gestión de los recursos humanos en el marco de las EMN y sus subsidiarias. Un importante volumen de trabajos enmarcados en la misma hace referencia a la utilización, selección, gestión y resultados de los empleados expatriados que desarrollan su actividad fuera de su país de origen. Una primera conclusión al respecto radica en que las EMN procedentes de países con superiores niveles de *Distancia al poder* (modelo Hofstede) y *Asertividad* (modelo GLOBE) presentan una superior tendencia a delegar en expatriados (frente a empleados locales) la gestión de sus subsidiarias. Si bien también la DC entre las naciones implicadas ejerce una influencia positiva sobre tal tendencia, la misma se ve moderada por la edad de la subsidiaria; es decir, la experiencia acumulada en el mercado receptor disminuye la necesidad de emplear expatriados para la gestión de las subsidiarias, incluso en entornos distantes culturalmente. Adicionalmente, los trabajos enmarcados en esta sublínea aportan evidencia empírica relativa al hecho de que los empleados locales de una EMN (en oposición a los expatriados) desarrollan diferentes perfiles culturales en los que se reflejan tanto la cultura nacional de su país origen, como la del país de procedencia de la EMN. Es por ello que estos empleados constituyen un grupo diferenciado de población en el marco del país receptor cuyos patrones culturales difieren de los del resto de la población. También las personas inmigrantes localizadas en las naciones en las que se ubican las subsidiarias pueden ejercer como instrumento para superar las barreras culturales e idiomáticas entre estas y la matriz.

Un segundo grupo de trabajos focalizan sus estudios en los factores que condicionan el grado de efectividad y potencial *performance* de los expatriados. La literatura apunta a que el proceso de adaptación intercultural de un expatriado depende de tres elementos fundamentales: la adaptación al puesto de trabajo —en términos de responsabilidades, tareas, capacitación técnica, etc.—, el proceso de interacción con las personas locales —socialización y comunicación con las mismas— y la adaptación en la vida personal o general al margen del trabajo —alimentación, alojamiento, etc.—. Una de las principales conclusiones al respecto radica en el efecto moderador que las diferencias culturales ejercen sobre el papel que la experiencia y las capacidades técnicas de los expatriados juegan en el grado de efectividad de su gestión. En este sentido, el esfuerzo y la habilidad del expatriado por encajar en la cultura local se erigen en determinantes del éxito de su

gestión de la subsidiaria; la gestión de las disonancias culturales —adopción de pautas culturales propias de la nación destino que difieren e, incluso, contradicen las propias de su país origen— debe lograrse a través de un proceso gradual de acomodación dual. El proceso a través del cual las diferentes culturas interactúan desarrollando un nuevo sistema de gestión es denominado hibridación en la literatura al respecto.

Uno de los principales retos del expatriado radica en la correcta gestión de los procesos y patrones de comunicación, por lo que las diferencias y capacidades lingüísticas constituyen un factor clave de su potencial *performance*. También la propia motivación intercultural de los expatriados —es decir, el grado de motivación con que los mismos se enfrentan a retos en contextos culturales diversos— condiciona su grado de efectividad y adaptación al puesto de trabajo, si bien la relación se ve moderada por la distancia cultural, de tal forma que esta limita de forma significativa el efecto de la motivación sobre el resultado final. En relación con la adaptación profesional, las dimensiones culturales propias de la nación receptora juegan un papel fundamental al condicionar el grado de discrecionalidad de que gozan los directivos para la toma de decisiones —se constata un efecto positivo del grado de *Individualismo* y negativo de la *Distancia al poder* y la *Aversión a la incertidumbre* sobre tal discrecionalidad o capacidad de decisión al margen de normas y estructuras formales.

Los trabajos que se centran en el estudio de la ya mencionada adaptación intercultural general de los expatriados o adaptación ajena al entorno estrictamente profesional enfatizan el potencial papel negativo que los aspectos de índole familiar juegan en el proceso de adaptación del expatriado —potenciales dificultades o conflictos laborales para los restantes miembros de la familia, presencia de hijos susceptibles de ser escolarizados, etc.—, el cual se ve acrecentado con las diferencias o distancias entre la cultura origen y la del país destino. En este sentido, cuánto mayor sea la DC más importante se vuelve la creación de redes en el entorno social susceptibles de moderar tal impacto negativo.

La gestión de equipos globales o interculturales constituye otro de los temas de interés dentro de esta línea abordado por numerosos trabajos. En los mismos se apunta a la necesidad de lo que se denomina *mentalidad global* como punto de partida para participar en un equipo intercultural: los individuos deben tener conciencia de la diversidad cultural, ser sensibles a la existencia de valores y pautas de comportamiento diferentes de los propios y permanecer abiertos a la opción de desarrollar nuevos valores y pautas a través de la experiencia y los procesos de

aprendizaje. Si bien las diferencias culturales pueden derivar efectos negativos en términos de dificultades de integración e incluso conflictos entre los miembros del equipo, también constituyen la fuente de importantes beneficios en términos de incrementos de la creatividad conjunta, la satisfacción de los individuos con la relación e incluso erigiéndose como el principal valor del proyecto conjunto.

La distancia cultural parece erigirse como moderador del desarrollo por parte de los individuos de las denominadas *competencias interculturales* necesarias para trabajar con personas procedentes de otros contextos culturales. El desarrollo de estas competencias requiere la integración y combinación por parte del individuo de una serie de atributos personales —flexibilidad, perseverancia, valores y creencias, entre otros—, capacidades —habilidades y aptitudes— y conocimientos —relativos a la propia existencia de diferencias culturales e inherentes a las culturas propias de las personas con las que se interactúa—. El desarrollo de estas competencias limita el choque cultural, mitiga sus consecuencias y condiciona los procesos de gestión de conflictos entre los individuos.

También el impacto de la cultura/diversidad cultural sobre la potencial transferibilidad de las políticas inherentes a la gestión de recursos humanos constituye un tema ampliamente analizado por la literatura, si bien existe un fuerte sesgo al respecto, de tal forma que la misma se analiza casi exclusivamente desde la perspectiva de empresas occidentales. La literatura apunta a una necesidad de adaptación de las prácticas a la cultura local; especialmente en el caso de transferencia hacia naciones asiáticas (por ejemplo, China), en las que la dimensión cultural *Orientación al largo plazo* (Hofstede) muestra un peso particularmente relevante. También se constata la necesidad de abordar este tema desde una perspectiva dinámica, atendiendo al carácter no estático de los valores/pautas de comportamiento del personal local. En este sentido, resultan particularmente interesantes los análisis del proceso de acomodación cultural en clave de la diversidad lingüística, constatando que los individuos piensan y actúan de forma diferente en función de la lengua que utilizan para sus interacciones, de tal forma que la correcta elección de la lengua funcional y la gestión de la estandarización lingüística en el marco de la EMN pueden erigirse en claves en tal proceso.

Una última sublínea en esta ecléctica categoría hace referencia a la transferencia de conocimiento entre las diferentes unidades de la EMN, evidenciando que las diferencias culturales dificultan la correcta transferencia y aplicación del conocimiento a través de las fronteras. No obstante, la DC interacciona con el tipo de mecanismo de

transferencia de conocimiento utilizado, condicionando el resultado de la misma; de tal forma que una superior distancia cultural limita la efectividad de los mecanismos personales y tecnológicos de transferencia del conocimiento, mientras una superior distancia lingüística limita únicamente la efectividad de los primeros.

Un último grupo de trabajos enmarcados en esta sublínea hacen referencia a la transferencia de conocimiento entre subsidiarias y filiales integradas en la EMN a través de procesos de adquisición, reflexionando sobre cómo las diferencias culturales pueden afectar positiva o negativamente a la transferencia de capacidades entre la matriz y la unidad adquirida. La evidencia empírica muestra un positivo efecto de la DC sobre tal transferencia; así, cuanto más distantes culturalmente sean la matriz y la empresa adquirida, mayor será el potencial para la complementariedad de conocimientos, rutinas y pautas de trabajo y menor para la duplicación. Adicionalmente, se analiza el proceso de integración cultural entre ambas unidades, el cual puede ser realizado mediante procesos de convergencia y/o *crossvergencia* cultural. Mientras el primero implica que las diferencias culturales entre ambas unidades se matizan, produciéndose una aproximación cultural entre ambas, el segundo implica el desarrollo de un sistema nuevo.

## Principales conclusiones

La sistematización realizada nos ha permitido clasificar los artículos que analizan el impacto de la cultura nacional/diversidad cultural sobre las diferentes decisiones de internacionalización empresarial en seis grandes líneas de investigación: 1) Desarrollos teóricos, modelos y medidas, 2) Internacionalización: proceso, secuencia y resultados, 3) Inversiones directas en el exterior, 4) Alianzas estratégicas, 5) Exportaciones y comercio internacional y 6) Empresa multinacional y subsidiarias. La línea relativa a los procesos de crecimiento mediante la realización de inversiones directas en el exterior y la que integra los trabajos relativos a las relaciones entre la EMN y sus subsidiarias son las que aglutinan un mayor número de trabajos. La elección del modo de entrada inherente a la inversión y la gestión de los recursos humanos (y en particular los expatriados) constituyen, a su vez, los temas/sublíneas concretos sobre los que la investigación se ha centrado en mayor medida.

El grueso de la literatura analizada se centra en el impacto de la distancia cultural sobre las diferentes decisiones inherentes al proceso de internacionalización, resultando muy reducido el volumen de trabajos que analiza el impacto de las dimensiones culturales de las naciones origen y/o destino. Ello emerge como una primera oportunidad de



investigación; así, la identificación de los valores y prácticas culturales que inciden sobre la tendencia a implicarse en procesos de internacionalización (emprendimiento internacional) y/o a tomar determinadas decisiones inherentes a los mismos (elección del mercado receptor, secuencia del proceso, tendencia a participar en alianzas, etc.) constituye un tema de particular relevancia para el ámbito académico y empresarial. Adicionalmente, la consideración de las diferencias culturales intrapaís emerge como un campo apenas explorado en la literatura al respecto: si bien diversos trabajos apuntan desde una perspectiva teórica a la existencia de tales diferencias y a su potencial impacto sobre las decisiones de internacionalización, apenas existen trabajos empíricos que se centren en este tema.

También se ha constatado la existencia de un importante sesgo occidental en la literatura analizada, de tal forma que la mayor parte de los trabajos centran sus estudios en empresas estadounidenses y/o europeas. Se hace necesario, por tanto, el desarrollo de un mayor volumen de trabajos que analicen las diferentes decisiones inherentes al proceso desde la perspectiva de otras naciones y, en particular, de las naciones asiáticas cuyas pautas culturales relativas a determinadas dimensiones —por ejemplo, la orientación al largo plazo— parecen diferir substancialmente de las pautas occidentales. Asimismo, la literatura apunta a que buena parte de las decisiones de internacionalización están condicionadas por la interacción entre los valores culturales y el grado de desarrollo económico, lo que deriva en la necesidad de realizar nuevos estudios desde la perspectiva de naciones emergentes.

También el estudio de los factores susceptibles de moderar/potenciar el impacto de la DC requiere una mayor atención. Tales moderadores parecen jugar un papel indiscutible en las decisiones inherentes a la estructura de propiedad y modo de implantación de las inversiones directas en el exterior; no obstante, su potencial influencia sobre otras decisiones inherentes al proceso de internacionalización permanece apenas explorada en la literatura.

En relación con aspectos de índole metodológica, la investigación realizada nos permite apuntar dos importantes conclusiones: en primer lugar, el grueso de la literatura empírica se centra en análisis de naturaleza cuantitativa o en estudios de casos, resultando extremadamente escasos los trabajos que se desarrollan desde una perspectiva cualitativa ajena al estudio de un caso particular (análisis comparativo cualitativo, perspectiva fenomenográfica, aproximación etnográfica, etc.). Entendemos que el desarrollo de estudios de naturaleza cualitativa puede contribuir de forma relevante al desarrollo del campo y, en particular, a la resolución de contradicciones o paradojas.

En segundo lugar, se hace necesaria la replicación de estudios que utilicen las mismas medias/escalas de cultura nacional y distancia cultural, en tanto que la diversidad de medidas utilizadas parece ser uno de los elementos subyacentes tras la evidencia empírica abiertamente contradictoria en torno a determinadas decisiones inherentes al proceso de internacionalización. En este sentido, resulta particularmente interesante el desarrollo de estudios empíricos que consideren las nuevas medidas “enriquecidas” de DC referenciadas en el primero de los epígrafes de este trabajo que permiten superar algunas limitaciones del tradicional modelo Hofstede utilizado por excelencia en la literatura sobre gestión internacional.

## Referencias bibliográficas

- Acedo, F. J., & Casillas, J. C. (2005). Current paradigms in the international management field: An author co-citation analysis. *International Business Review*, 14, 619-639.
- Boddewyn, J. (1999). The domain of international management. *Journal of International Management*, 5, 3-14.
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the national distance culture paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177-189.
- Chan, K. C., Fung, H. G., & Leung, W. K. (2006). International business research: trends and school rankings. *International Business Review*, 15, 317-338.
- Contractor, F. (2000). The *raison d'être* for international management as a field of study. *Journal of International Management*, 6, 3-10.
- Daniels, J. (1991). Relevance in international business research: A need for more linkages. *Journal of International Business Studies*, 2(2), 177-186.
- Dubois, F. L., & Reeb, D. (2000). Ranking the international business journals. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 689-704.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Determinants of faculty pay: An Agency Theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 921-955.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, California.
- Inkpen, A. (2001). A Note on ranking the international business journals. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 193-196.
- Inkpen, A., & Beamish, P. (1994). An analysis of twenty-five years of research in the Journal of International Business Studies. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 703-713.
- Lu, J. W. (2003). The evolving contributions in international strategic management research. *Journal of International Management*, 9, 193-213.
- Martínez, Z., & Toyne, B. (2000). What is international management, and what is its domain? *Journal of International Management*, 6, 11-28.

- Pisani, N. (2011). International management research: Investigating its recent diffusion in top management journal. *Journal of Management*, 35(2), 199-218.
- Ricks, D. (1985). International business research: Past, present and future. *Journal of International Business Studies*, 16(2), 1-4.
- Ricks, D., Toyne, B., & Martinez, Z. (1990). Recent developments in international management research. *Journal of Management*, 16(2), 219-253.
- Roth, K., & Kostova, T. (2003). The use of the multinational corporation as a research context. *Journal of Management*, 29(6), 883-902.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 12-47.
- Werner, S. (2002). Recent development in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-305.
- Werner, S., & Brouthers, L. E. (2002). How international is management. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 583-591.
- Wright, R., & Ricks, D. (1994). Trends in international business research: twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 687-701.
- Yang, Z., Wang, X., & Su, C. (2006). A review of research methodologies in international business. *International Business Review*, 15, 601-617.
- Beugré, C. D., & Acar, W. (2008). Offshoring and cross-border interorganizational relationships: A Justice Model. *Decision Sciences*, 39(3), 445-468.
- Bhardwaj, A., Dietz, J., & Beamish, P. W. (2007). Host country cultural influences on foreign direct investment. *Management International Review*, 47(1), 29-50.
- Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658-672.
- Blomstermo, A., Sharma, D. D., & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211-229.
- Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44-66.
- Brewer, P., & Venaik, S. (2011). Individualism-collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42, 436-445.
- Brock, D. M., Shenkar, O., Shoham, A., & Siscovick, I. (2008). National culture and expatriate deployment. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1293-1309.
- Brouthers, K. D., & Bamossy, G. J. (2006). Post-formation processes in Eastern and Western European joint ventures. *Journal of Management Studies*, 43(2), 203-229.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2008). Developing trust in vertical product development partnerships: A comparison of South Korea and Austria. *Journal of World Business*, 43, 35-46.
- Buck, T., Liu, X., & Ott, U. (2010). Long-term orientation and international joint venture strategies in modern China. *International Business Review*, 19, 223-234.
- Caprar, D. V. (2011). Foreign locals: A cautionary tale on the culture of MNC local employees. *Journal of International Business Studies*, 42, 608-628.
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40, 216-236.
- Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J., & Buckley, P. J. (2008). Close neighbours and distant friends-perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 17, 217-234.
- Chari, M., & Chang, K. (2009). Determinants of the share of equity sought in CBAs. *Journal of International Business Studies*, 40, 1277-1297.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Cheng, H. L., & Lin, C. Y. Y. (2009). Do as the large enterprises do? Expatriate selection and overseas performance in emerging markets: The case of Taiwan SMEs. *International Business Review*, 18, 60-75.
- Chiao, Y. C., Yu, C. M. J., & Peng, J. T. A. (2009). Partner nationality, market-focus and IJV performance: A contingent approach. *Journal of World Business*, 44, 238-249.
- Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. Interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49, 199-224.
- Chung, H. F. L., Enderwick, P., & Naruemitmongkonsuk, J. (2010). Inmigrant employee effects in international strategy: An exploratory study of international service firms. *International Marketing Review*, 27(6), 652-675.

## Anexo I

### Trabajos incluidos en la revisión bibliográfica

- Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), 885-904.
- Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2008). Innovation in multinational firms: Does cultural fit enhance performance? *Management International Review*, 48(2), 189-206.
- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15, 1-14.
- Ang, S. H., & Michailova, S. (2008). Institutional explanations of cross-border alliance modes: The case of emerging economies firms. *Management International Review*, 48(5), 551-576.
- Aybar, B., & Ficici, A. (2009). Cross-border acquisitions and firm value: An analysis of emerging-market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 40, 1317-1338.
- Barinaga, E. (2007). 'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315-340.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17, 28-38.
- Barron, A. (2011). Exploring national culture's consequences on international business lobbying. *Journal of World Business*, 46, 320-327.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1460-1480.

- Cohen, L., & El-Sawad, A. (2007). Lived experiences of offshoring: An examination of UK and Indian financial service employees' accounts of themselves and one another. *Human Relations, 60*(8), 1235-1262.
- Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal, 32*, 797-819.
- Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., & Dabi, M. (2006). The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries: A Croatian illustration. *Journal of World Business, 41*, 100-111.
- Cuyppers, I. R. P., & Martin, X. (2010). What makes and what does not make a real option? A study of equity shares in international joint ventures. *Journal of International Business Studies, 41*, 47-69.
- Delerue, H., & Simon, E. (2009). National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships. *International Business Review, 18*, 14-25.
- Demir, R., & Söderman, S. (2007). Skills and complexity in management of IJVs: Exploring Swedish managers' experiences in China. *International Business Review, 16*, 229-250.
- Demirbag, M., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2007). Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market. *Journal of World Business, 42*, 418-434.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2007). Factors influencing perceptions of performance: The case of western FDI in an emerging market. *International Business Review, 16*, 310-336.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2008). Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and Greenfield entry: The case of Western FDI in an emerging market. *Management International Review, 48*(1), 5-38.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business, 44*, 445-462.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2010). Institutional and transaction cost influences on partnership structure of foreign affiliates. *Management International Review, 50*, 709-745.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review, 18*, 38-49.
- Dikova, D., Sahib, P. R., & Van Witteloostuijn, A. (2010). Cross-border acquisition abandonment and completion: The effect of institutional differences and organizational learning in the international business service industry, 1981-2001. *Journal of International Business Studies, 41*, 223-245.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business, 46*, 194-204.
- Dinur, A., Hamilton III, R. D., & Inkpen, A. C. (2009). Critical context and international intrafirm best-practice transfers. *Journal of International Management, 15*, 432-446.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review, 28*(2), 150-162.
- Dow, D., & Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review, 19*, 46-58.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies, 37*(5), 578-602.
- Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing, 17*(2), 74-98.
- Dow, D., & Larimo, J. (2011). Disentangling the roles of international experience and distance in establishment mode choice. *Management International Review, 51*, 321-355.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review, 15*, 361-380.
- Early, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies, 37*, 922-931.
- Ellis, P. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review, 16*, 573-593.
- Ellis, P. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence Relationship? *Journal of International Business Studies, 39*(3), 351-369.
- Evangelista, F., & Hau, L. N. (2009). Organizational context and knowledge acquisition in IJVs: An empirical study. *Journal of World Business, 44*, 63-73.
- Feils, D. J., & Rahman, M. (2011). The impact of regional integration on insider and outsider FDI. *Management International Review, 51*, 41-63.
- Filatotchev, I., Strange, R., Piesse, J., & Lien, Y. C. (2007). FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: Corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies, 38*(4), 556-572.
- Gamble, J. (2006). Introducing Western-style HRM practices to China: Shopfloor perceptions in a British multinational. *Journal of World Business, 41*, 328-343.
- Gaston-Breton, C., & Martín Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: a two-stage model. *International Marketing Review, 28*(3), 267-290.
- Griffith, D. A., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2009). Governance decisions for the offshore outsourcing of new product development in technology intensive markets. *Journal of World Business, 44*, 217-224.
- Griffith, D. A., Myers, M. B., & Harvey, M. G. (2006). An investigation of national culture's influence on relationship and knowledge resources in interorganizational relationships between Japan and the United States. *Journal of International Marketing, 14*(3), 1-32.
- Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management, 16*, 195-210.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business, 45*, 169-178.
- Heikkilä, J. P., & Smale, A. (2011). The effects of 'language standardization' on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business, 46*, 305-313.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies, 37*(6), 882-896.
- Homburg, C., Cannon, J. P., Krohmer, H., & Kiedaisch, I. (2009). Governance of international business relationships: A cross-cultural study on alternative governance modes. *Journal of International Marketing, 17*(3), 1-20.
- Hsieh, L. H. Y., Rodrigues, S. B., & Child, J. (2010). Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner. *Journal of International Management, 16*, 288-303.

- Hutzschenreuter, T., Lewin, A. Y., & Dresel, L. S. (2011). Time to success in offshoring business processes. A multi level analysis. *Management International Review*, 51, 65-92.
- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. (2008). Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion: The case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39, 53-70.
- Hutzschenreuter, T., Voll, J. C., & Verbeke, A. (2011). The impact of added cultural distance and cultural diversity on international expansion patterns: A Penrosean perspective. *Journal of Management Studies*, 48(2), 305-329.
- Janssens, M., Cappellen, T., & Zanoni, P. (2006). Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. *Journal of World Business*, 41, 133-148.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Jean, R. J., Sinkovics, R. R., & Cavusgil, S. T. (2010). Enhancing international customer-supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers. *Journal of International Business Studies*, 41, 1218-1239.
- Jean, R. J., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer-supplier relationships: The role of communication culture. *Journal of International Marketing*, 18(1), 63-85.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Kang, J. K., & Kim, J. M. (2010). Do foreign investors exhibit a corporate governance disadvantage? An information asymmetry perspective. *Journal of International Business Studies*, 41, 1415-1438.
- Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international Exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40, 132-155.
- Kaufmann, J. B., & O'Neill, H. M. (2007). Do culturally distant partners choose different types of joint ventures? *Journal of World Business*, 42, 435-448.
- Kelley, L., MacNab, B., & Worthley, R. (2006). Crossvergence and cultural tendencies: A longitudinal test of the Hong Kong, Taiwan and United States banking sectors. *Journal of International Management*, 12, 67-84.
- Kim, K., & Slocum Jr., J. W. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, 43, 109-126.
- Kim, Y., & Gray, S. J. (2008). The impact of entry mode choice on foreign affiliate performance: The case of foreign MNEs in South Korea. *Management International Review*, 48(2), 165-188.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of "Culture's Consequences": A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320.
- Lee, D. J., Lee, M., & Suh, J. (2007). Benevolence in the importer-exporter relationship: Moderating role of value similarity and cultural familiarity. *International Marketing Review*, 24(6), 657-677.
- Lee, S. H., Shenkar, O., & Li, J. (2008). Cultural distance, investment flow, and control in cross-border cooperation. *Strategic Management Journal*, 29, 1117-1125.
- Lin, X., & Wang, C. L. (2008). Enforcement and performance: The role of ownership, legalism and trust in international joint ventures. *Journal of World Business*, 43, 340-351.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19, 575-588.
- Luo, Y. (2006). Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures. *Human Relations*, 59(8), 1019-1047.
- Luo, Y. (2007a). An integrated anti-opportunism system in international exchange. *Journal of International Business Studies*, 38(6), 855-877.
- Luo, Y. (2007b). Private control and collective control in international joint ventures. *Management International Review*, 47, 531-566.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, 17, 114.
- Maertz Jr., C. P., Hassan, A., & Magnusson, P. (2009). When learning is not enough: A process model of expatriate adjustment as cultural cognitive dissonance reduction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 66-78.
- Magnusson, P., Baack, D. W., Zdravkovic, S., Staub, K. M., & Amine, L. S. (2008). Meta-analysis of cultural differences: Another slice at the apple. *International Business Review*, 17, 520-532.
- Magnusson, P., Wilson, R. T., Zdravkovic, S., Zhou, J. X., & Westjohn, S. A. (2008). Breaking through the cultural clutter: A comparative assessment of multiple cultural and institutional frameworks. *International Marketing Review*, 25(2), 183-201.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45, 134-142.
- Makino, S., & Tsang, E. W. K. (2011). Historical ties and foreign direct investment: An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, 42, 545-557.
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601-626.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. C. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651-673.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. C. (2011). Curvilinear relationship between cultural distance and equity participation: An empirical analysis of cross-border acquisitions. *Journal of International Management*, 17, 316-332.
- Maloney, M. M., & Zellmer-Bruhn, M. (2006). Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams. *Management International Review*, 46(6), 697-720.
- Mas, F. J., Nicolau, J. L., & Ruiz, F. (2006). Foreign diversification vs concentration strategies and firm performance: Moderating effects of the market, product and firm factors. *International Marketing Review*, 23(1), 54-82.
- Mense-Petermann, U. (2006). Micro-political or inter-cultural conflicts? – An integrating approach. *Journal of International Management*, 12, 302-317.
- Meschi, P. X., & Riccio, E. L. (2008). Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, 17, 250-266.



- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2008). Entry modes for manufacturers' international after-sales service: Analysis of transaction-specific, firm-specific and country-specific determinants. *Management International Review, 48*(5), 525-550.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management, 16*, 60-77.
- Nadolska, A., & Barkema, H. G. (2007). Internationalization: Positions, paths, and processes. *Journal of International Business Studies, 38*(7), 1170-1186.
- Nes, E. B., Solbert, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review, 16*, 405-424.
- Ng, P., Lau, C. M., & Nyaw, M. K. (2007). The effect of trust on international joint venture performance in China. *Journal of International Management, 13*, 430-448.
- Ng, S., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2007). Are Hofstede's and Schwartz's value frameworks congruent? *International Marketing Review, 24*(2), 164-180.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review, 16*, 337-361.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing, 15*(3), 123-149.
- Pak, Y. S., Ra, W., & Park, Y. R. (2009). Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context. *International Business Review, 18*, 470-480.
- Parente, R., Choi, B. P., Slangen, A. H. L., & Ketkar, S. (2010). Distribution system choice in a service industry: An analysis of international insurance firms operating in the United States. *Journal of International Management, 16*, 275-287.
- Peltokorpi, V. (2007). Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review, 16*, 68-82.
- Pogrebnyakov, N., & Maitland, C. F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management, 17*, 68-82.
- Prime, N., Obadia, C., & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review, 18*, 184-198.
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review, 16*, 362-376.
- Ragozzino, R. (2009). The effects of geographic distance on the foreign acquisition activity of U.S. firms. *Management International Review, 49*, 509-535.
- Raz, A. E. (2009). Transplanting management: Participative change, organizational development, and the globalization of corporate culture. *Journal of Applied Behavioral Science, 45*(2), 280-304.
- Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. *Journal of International Business Studies, 40*, 1298-1316.
- Reus, T. H., & Rottig, D. (2009). Meta-analyses of international joint venture performance determinants. Evidence for theory, methodological artifacts and the unique context of China. *Management International Review, 49*, 607-640.
- Richards, M., & Yang, Y. (2007). Determinants of foreign ownership in international R&D joint ventures: Transaction costs and national culture. *Journal of International Management, 13*, 110-130.
- Robert, C., Lee, W. C., & Chan, K. Y. (2006). An empirical analysis of measurement equivalence with the INDCOL measure of individualism and collectivism: Implications for valid cross-cultural inference. *Personnel Psychology, 59*, 65-99.
- Roth, K., Kostova, T., & Dakhli, M. (2011). Exploring cultural misfit: Causes and consequences. *International Business Review, 20*, 15-26.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International market entry by U.S. Internet Firms: An empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management, 32*(1), 56-82.
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review, 24*(2), 208-238.
- Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies, 41*, 1365-1390.
- Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing, 14*(3), 64-91.
- Sheng, S. Y., & Mullen, M. R. (2011). A hybrid model for export market opportunity analysis. *International Marketing Review, 28*(2), 163-182.
- Shenkar, O., Luo, Y., & Yehekel, O. (2008). From "distance" to "friction": Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review, 33*(4), 905-923.
- Shimoni, B. (2011). The representation of cultures in international and cross cultural management: Hybridizations of management cultures in Thailand and Israel. *Journal of International Management, 17*, 30-41.
- Sichtmann, C., & Von Selasinsky, M. (2010). Exporting services successfully: Antecedents and performance implications of customer relationships. *Journal of International Marketing, 18*(1), 86-108.
- Sinkovics, R. R., Jean, R. J., Roath, A. S., & Cavusgil, S. T. (2011). Does IT integration really enhance supplier responsiveness in global supply chains? *Management International Review, 51*, 193-212.
- Slangen, A. H. L. (2006). National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business, 41*, 161-170.
- Slangen, A. H. L., & Beugelsdijk, S. (2010). The impact of institutional hazards on foreign multinational activity: A contingency perspective. *Journal of International Business Studies, 41*, 980-995.
- Slangen, A. H. L., Beugelsdijk, S., & Hennart, J. F. (2011). The impact of cultural distance on bilateral arm's length exports. An international business perspective. *Management International Review, 51*, 875-896.
- Slangen, A. H. L., & Hennart, J. F. (2008). Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies, 39*(3), 472-490.
- Slangen, A. H. L., & Van Tulder, R. J. M. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review, 18*, 276-291.
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: The GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies, 37*(6), 915-921.



- Soltani, E., & Wilkinson, A. (2011). The razor's edge: Managing MNC affiliates in Iran. *Journal of World Business, 46*, 462-475.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing, 14*(1), 49-70.
- Sousa, C. M. P., & Lages, L. F. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review, 28*(2), 201-222.
- Sousa, C. M. P., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The key role of managers' values in exporting: Influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing, 18*(2), 1-19.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies, 41*, 690-709.
- Steel, P., & Taras, V. (2010). Culture as a consequence: A multi-level multivariate meta-analysis of the effects of individual and country characteristics on work-related cultural values. *Journal of International Management, 16*, 211-233.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Marinova, S. V., & Yun, S. (2007). Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses. *Journal of International Business Studies, 38*, 928-943.
- Tang, L., & Koveos, P. E. (2008). A framework to update Hofstede's cultural value indices: Economic dynamics and institutional stability. *Journal of International Business Studies, 39*(6), 1045-1063.
- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management, 15*, 357-373.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2010). Negative practice-value correlations in the GLOBE data: Unexpected findings, questionnaire limitations and research directions. *Journal of International Business Studies, 41*, 1330-1338.
- Thang, L. C., Rowley, C., Quang, T., & Warner, M. (2007). To what extent can management practices be transferred between countries? The case of human resource management in Vietnam. *Journal of World Business, 42*, 113-127.
- Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2007). Real options in multinational corporations: Organizational challenges and risk implications. *Journal of International Business Studies, 38*(2), 215-230.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management, 33*, 426-478.
- Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies, 39*(1), 41-46.
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2008). Country classification and the cultural dimension: A review and evaluation. *International Marketing Review, 25*(2), 230-251.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies, 41*, 1294-1315.
- Vora, D., & Kostova, T. (2007). A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 327-350.
- Voss, K. E., Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (2006). Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances. *International Marketing Review, 23*(6), 610-635.
- Waldman, D. A., Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., Bobina, M., Bodur, M., Chen, Y. J., Debbarma, S., Dorfman, P., Dzuwichu, R. R., Evcimen, I., Fu, P., Grachev, M., Gonzalez Duarte, R., Gupta, V., Hartog, D. N., Hoogh, A. H. B., Howell, J., Jone, K. Y., Kabasakal, H., Konrad, E., Koopman, P. L., Lang, R., Lin, C. C., Liu, J., Martinez, B., Munley, A. E., Papalexandris, N., Peng, T., Prieto, L., Quigley, N., Rajasekar, J., Gil Rodriguez, F., Steyrer, J., Tanure, B., Thierry, H., Thomas, Fr. V. M., Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies, 37*(6), 823-837.
- Wang, H., & Schaan, J. L. (2008). How much distance do we need? Revisiting the "national cultural distance paradox". *Management International Review, 48*(3), 263-277.
- Wang, X., & Nayir, D. Z. (2006). How and when is social networking important? Comparing European expatriate adjustment in China and Turkey. *Journal of International Management, 12*, 449-472.
- Wilkinson, T. J., Peng, G. Z., Brouthers, L. E., & Beamish, P. W. (2008). The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. *Journal of International Management, 14*, 93-107.
- Williams, C., & Van Triest, S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review, 18*, 156-167.
- Wu, C., Lawler, J. J., & Yi, X. (2008). Overt employment discrimination in MNC affiliates: Home-country cultural and institutional effects. *Journal of International Business Studies, 39*(5), 772-794.
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies, 38*(2), 283-302.
- Yamin, M., & Golesorkhi, S. (2010). Cultural distance and the pattern of equity ownership structure in international joint ventures. *International Business Review, 19*, 457-467.
- Yaprak, A. (2008). Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research. *International Marketing Review, 25*(2), 215-229.
- Yeniurt, S., Townsend, J. D., Cavusgil, S. T., & Ghauri, P. N. (2009). Mimetic and experiential effects in international marketing alliance formations of US pharmaceuticals firms: An event history analysis. *Journal of International Business Studies, 40*, 301-320.
- Yu, T., Subramaniam, M., & Cannella Jr., A. A. (2009). Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis. *Academy of Management Journal, 52*(1), 127-147.
- Zaheer, A., & Kamal, D. F. (2011). Creating trust in piranha-infested waters: The confluence of buyer, supplier and host country contexts. *Journal of International Business Studies, 42*, 48-55.
- Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies, 37*(1), 21-29.
- Zander, L., Mockaitis, A. I., & Harzing, A. W. (2011). Standardization and contextualization: A study of language and leadership across 17 countries. *Journal of World Business, 46*, 296-304.
- Zander, U., & Zander, L. (2010). Opening the grey box: Social communities, knowledge and culture in acquisitions. *Journal of International Business Studies, 41*, 27-37.

