



Fernández-Alles, M.L.¹
Universidad de Cádiz
✉
mariluz.fernandez@uca.es

La gestión de los equipos de dirección de las joint ventures desde un enfoque de recursos humanos*

The management of joint ventures management team under the perspective of human resource management

40



Camelo-Ordaz, C.
Universidad de Cádiz
✉
maricarmen.camelo@uca.es

I. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, la supervivencia y la competitividad de las empresas se consigue, fundamentalmente, a través de la cooperación, la cual permite acceder a nuevos mercados, diversificar los productos, compartir riesgos, minimizar costes o adquirir conocimiento tecnológico, de gestión o del mercado.

Las joint ventures (JVs) constituyen una de las formas de cooperación empresarial más popular y relevante, pero también el tipo de alianza más compleja y difícil de gestionar, ya que puede llegar a integrar empresas y empleados, no sólo de entornos políticos, económicos y culturales diferentes, sino además, procedentes de distintos sectores y con objetivos y expectativas diferentes (Johnson, 1999; Illes y Yolles, 2002). Buena parte de esta complejidad está relacionada con la gestión de los directores generales de las JVs (DGJVs). Esto se

CÓDIGO JEL:
M12

Fecha de recepción y acuse de recibo: 12 de marzo de 2013. Fecha primera evaluación: 13 de mayo de 2013. Fecha de aceptación: 19 de noviembre de 2013.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo propone un modelo de gestión de los equipos directivos de las joint ventures (JVs) bajo un enfoque de dirección de recursos humanos. La problemática que presentan estos equipos y las características de las JVs, justifican la necesidad de combinar prácticas de gestión bajo los enfoques de control, de gestión de la diversidad y de conocimiento en cada una de las etapas de desarrollo de estas empresas. Se han obtenido dos conclusiones relevantes. Primero, que la implantación de prácticas de recursos humanos contribuye a reducir el problema de agencia y el conflicto relacional en el equipo de dirección, favoreciendo su efectividad. Segundo, que el diseño de estas prácticas, diferenciadas por etapas, facilita el logro de los objetivos para los que se constituyeron las JVs.

EXECUTIVE SUMMARY

We propose a model for managing the senior executive teams of the joint ventures (JVs), under the perspective of human resources management. Because of the particular problems posed by the typical nature of these teams and the characteristics of JVs, it is necessary to combine the approaches of control, the management of diversity and knowledge management in different ways depending on the stage of development reached by the JV. Two significant conclusions are drawn. First, the establishment of particular human resource management practices contributes to reducing the agency problem and relational conflict in the executive team, thus making it more effective. Second, when these practices are designed and implemented in a differentiated way in function of the stage of organisational development, this contributes to the achievement of the objectives for which the JV was constituted.

Las joint ventures constituyen una de las formas de cooperación empresarial más popular y relevante, pero también el tipo de alianza más compleja y difícil de gestionar

debe, por un lado, a que constituyen un equipo muy heterogéneo y tendente a las coaliciones (Adobor, 2004a). Por otro, a que el trabajo que desempeñan es altamente interdependiente, complejo, con conflicto de roles y una constante actividad negociadora y política (Pearce, 1997; Li et al., 1999). Por todo ello, es necesario diseñar e implantar prácticas de gestión de recursos humanos de estos directivos que garanticen su efectividad y la de la JV.

El análisis de las JVs desde una perspectiva de gestión de recursos humanos (GRH) es escaso, a pesar de su incidencia en el desempeño de las JVs (Geringer y Frayne, 1990; Illes y Yolles, 2002; Li et al., 2002). De estos estudios, la mayoría han analizado

la GRH de las JVs de una manera agregada, sin discriminar por tipo de empleado. Por ello, el análisis de la GRH de los DGJVs supone una oportunidad. Por un lado, porque los DGJVs constituyen un recurso estratégico de gran valor al representar los intereses y expectativas de los socios en la nueva empresa creada (Petrovic et al., 2006), y ello requiere un análisis diferenciado. Por otro lado, porque unas adecuadas prácticas de gestión pueden garantizar la efectividad del equipo, y por tanto el éxito de la JV (Adobor, 2004a; Petrovic et al., 2006).

Por otra parte, las JVs son inherentemente inestables y volátiles, con un ciclo de vida muy corto y con un bajo ratio de supervivencia, por ese motivo, los DGJVs deben conocer la problemática que presenta cada etapa de evolución, al objeto de garantizar la transición exitosa de una a otra (Pearce, 1997). Así, este trabajo propone que la gestión eficiente de una JV se consigue cuando los DGJVs desarrollan ciertas capacidades específicas en cada fase de su desarrollo que pueden ser adquiridas a través de adecuadas prácticas de personal. De lo anterior se desprende el interés que supone abordar el estudio de la gestión de los DGJVs desde una perspectiva dinámica.

El objetivo del trabajo es establecer un modelo para la gestión de los DGJVs donde confluyen diferentes enfoques y prácticas de GRH (PGRH) en distintas etapas de desarrollo de estas empresas.

Este trabajo realiza, principalmente, dos aportaciones. En primer lugar, existen muy pocas investigaciones que aborden la problemática de los DGJVs desde un enfoque de gestión de recursos humanos. En segundo lugar, el análisis dinámico permite gestionar a los DGJVs de forma diferenciada por etapas de desarrollo de la JV,

teniendo en cuenta las necesidades y problemas inherentes en cada una de ellas. La mayoría de los trabajos han analizado el éxito de las JVs a través de las relaciones que mantienen las empresas madres, sin embargo se ha obviado la dinámica que surge en el seno del equipo de dirección que gestionan estas empresas, y que ejercen una influencia determinante en el desarrollo y éxito de las mismas (Björkman y Lu, 1999; Schuler, 2001).

2. UNA GESTIÓN DIFERENCIADA DE LOS DGJVS A TRAVÉS DE TRES ENFOQUES DE RECURSOS HUMANOS

Los DGJVs presentan peculiaridades, derivadas de su composición y de las características distintivas de su trabajo, que implican gestionarlos de una manera diferenciada a la de los equipos de otro tipo de empresas.

En relación a su composición, resaltan su naturaleza coalicional y su diversidad, que si bien no son características exclusivas de los equipos directivos de las JVs, si destacan por presentar un elevado grado de desarrollo, sobre todo en las JVs internacionales. Por una parte, la formación de coaliciones es consecuencia de su naturaleza interorganizativa, y puede dar lugar a dos implicaciones negativas para el desempeño del equipo, especialmente en las equity JVs donde la lucha por el poder en el equipo es más acentuada: (i) comportamiento oportunista por parte de los DGJVs que, como delegados de sus madres, pueden mostrar una mayor inclinación a representar los intereses de sus respectivas empresas matrices, generando conflicto en el seno del equipo (Hambrick et al., 2001; Li y Hambrick, 2005) (ii) problema de asimetrías de información, debido a la tendencia de algunos socios a suministrar información privilegiada a sus directivos. Así, pueden constituirse diferentes grupos trabajando en paralelo con escaso nivel de intercambio, interacción y comunicación, generándose nuevamente situaciones de conflicto y desconfianza (Pearce, 1997). Hambrick et al. (2001), a través del ejemplo de la JV internacional Pharmex-Tianjin constituida entre una gran compañía de EEUU y el gobierno de Tianjin (China), detectan los siguientes problemas que se erigen como los precursores de la formación de coaliciones en el equipo: i) tensiones por parte de los socios en las negociaciones para el nombramiento del director general y de otros puestos directivos claves al objeto de estar debidamente representados en el equipo de dirección; ii) los directivos de la JV fueron empujados

PALABRAS CLAVE

Prácticas de gestión de recursos humanos, Joint ventures, Directores generales de las joint ventures, Coaliciones, Conflicto, Diversidad

KEY WORDS

Human resource management practices, Joint ventures, Joint ventures general managers, Factionalism, Conflict, Diversity

a desempeñar papeles no sólo de gestión, sino como delegados de sus respectivas madres.

La segunda característica distintiva de estos equipos es su elevado grado de diversidad. Esta diversidad puede derivarse bien de las distintas características demográficas de los miembros del equipo (edad, nacionalidad, educación, background funcional), o bien de sus diferencias psicológicas (valores, personalidad, estilos cognitivos) y es especialmente acusada en las JVs internacionales (Hambrick et al., 2001). Li et al. (1999), en las entrevistas efectuadas a JVs creadas por socios occidentales y asiáticos, observaron importantes niveles de conflicto relacional derivados de las diferencias culturales y demográficas entre los DGJVs. El grado de diversidad en el equipo de dirección es relevante por cuanto condiciona cómo se intercambian e interpretan información y conocimiento, pero también es fundamental pues determina el grado de conflicto relacional que puede surgir (Li y Hambrick, 2005).

Un segundo factor que dificulta la consecución de los objetivos en las JVs viene constituido por las características propias del trabajo de los DGJVs tales como: complejidad, interdependencia de tareas, ambigüedad y conflicto de roles (Shenkar y Zeira, 1992; Pearce, 1997; Li et al., 1999; Adobor, 2004a; 2004b). La complejidad se deriva de la naturaleza interorganizativa del equipo, e implica que los DGJVs no sólo deben administrar el día a día de la empresa, como otros equipos de dirección, sino que deberán desempeñar otras funciones como gestionar la relación con las compañías madres, construir consenso, y consolidar una sola estrategia para el logro de los objetivos de la JV (Adobor, 2004b). Por otra parte, la interdependencia de tareas es consecuencia de que estos equipos están sujetos a los recursos limitados y comunes que las madres ponen a su disposición, y a la necesidad y obligatoriedad de consultar las decisiones con las empresas matrices (Pearce, 2000). Si la interdependencia de las tareas es alta en el equipo, se pueden dar con mayor probabilidad situaciones donde las coaliciones desarrollen tácticas de bloqueo o sabotaje al objeto de obtener recursos e información a costa de los otros (Pearce, 2000). Al mismo tiempo, los DGJVs se enfrentan a una considerable ambigüedad y conflicto en sus roles, debido a que las madres pueden proporcionar información contradictoria dada la diversidad de objetivos de cada una de ellas (Shenkar y Zeira, 1992). En



el ámbito de la JV se pueden producir situaciones bicefálicas, de manera que el CEO u otro puesto de dirección puede ser compartido por personas que provienen de diferentes madres, quienes cumplen las mismas funciones y comparten la misma autoridad, generándose altos niveles de ambigüedad y conflicto de roles (Li et al., 1999). Li et al. (1999), para ilustrar el conflicto y la ambigüedad de roles, utilizan el ejemplo de una JV farmacéutica en la que los socios, ante la incapacidad de llegar a un acuerdo, crearon dos direcciones para controlar el departamento financiero, lo que provocó la disolución de la empresa en tres años.

Teniendo en cuenta la problemática establecida, en este trabajo sostenemos que el diseño de adecuadas PGRH en DGJVs puede constituir un factor clave que incida positivamente tanto en la dinámica y efectividad de estos equipos, como en el logro de los objetivos de la JV (Li et al., 1999).

Adicionalmente, las PGRH para la DGJVs deberían adoptar diferentes enfoques debido a que la dinámica, el grado de conflicto y los niveles de compromiso en estos equipos varían a lo largo del proceso de evolución de la JV (Nguyen, 2011; Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2012). Es por ello que en este trabajo se proponen los enfoques de control, de gestión de la diversidad y de conocimiento para las etapas de formación y desarrollo, implantación y avance en las JVs.

El enfoque de control persigue un doble objetivo. Primero, actuar como mecanismo de control explícito para inhibir la aparición de consecuencias negativas en la relación cooperativa entre los DGJVs en la etapa inicial de formación y desarrollo. Como consecuencia de la falta de conocimiento mutuo y de la diversa procedencia de los miembros del equipo, la confianza es reducida, ello genera dudas acerca del comportamiento cooperativo, pudiendo producirse situaciones de oportunismo y conflictos en el equipo. Por otro lado, en las JVs, las empresas socias poseen objetivos y expectativas que pueden ser diferentes, lo que implica que los directivos puedan orientarse al logro de objetivos particulares, mostrando un comportamiento oportunista y generando un problema de agencia (Fey y Furu, 2008; Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2012). El segundo objetivo del enfoque de control es actuar como mecanismo de control implícito, fomentando ciertos comportamientos positivos, como el trabajo cooperativo y el compromiso de los DGJV (Geringer y Frayne,

1990; Gong et al., 2005). Este enfoque de control implícito es más adecuado en la etapa de implantación, cuando los niveles de conocimiento mutuo, compromiso y confianza entre los directivos son mayores.

El enfoque de gestión de la diversidad tiene por objeto inhibir las consecuencias negativas que pueden surgir de la inherente diversidad de estos equipos. En la etapa de formación y desarrollo de la JV, cuando los DGJVs empiezan a trabajar conjuntamente, la diversidad demográfica y psicológica inherente en estos equipos puede generar una mayor probabilidad de que se creen estereotipos “in-group”, “out-group”, produciéndose conflicto relacional entre las coaliciones que se verán como adversarios, por lo que el enfoque de gestión de la diversidad aparece como una condición necesaria para asegurar su funcionamiento.

El enfoque de conocimiento está orientado a la creación, transferencia y migración del conocimiento, y adquiere mayor relevancia en las etapas de implantación y avance. Así, en la etapa de implantación este enfoque pretende crear un contexto propicio que facilite la creación y transferencia de conocimiento entre los DGJVs (Inkpen y Dinur, 1998), mientras que en la etapa de avance garantiza la migración del conocimiento creado en la JV a las empresas madres (Inkpen y Dinur, 1998; Illes y Yolles, 2002). En este enfoque adquiere relevancia el diseño de PGRH que fomenten y recompensen, en los DGJVs, los comportamientos cooperativos, la asunción de riesgos, la flexibilidad, y el desempeño vinculado al aprendizaje (Schuler, 2001; Benavides-Espinosa y Roig-Dobón, 2011).

3. ANÁLISIS DINÁMICO DE LAS PGRH DE LOS DGJVS

Una vez analizados los enfoques de gestión en cada una de las etapas de evolución de la JV, se realiza un análisis pormenorizado de las PGRH que deberían ser diseñadas con la orientación de los enfoques propuestos. Para ello, se han considerado las PGRH definidas como de alto desempeño, y analizadas en la literatura de JV (Geringer y Frayne, 1990; Björkman y Lu, 1999; Leung y Kwong, 2003).

3.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección tienen un carácter relacional, y adquieren especial relevancia en la etapa de formación y

desarrollo de las JVs, ya que implica, por parte de las madres, la identificación y asignación de los directivos que van a constituir el equipo de dirección de la JV (Gong et al., 2005). En esta etapa inicial, la selección de los directivos debe adoptar simultáneamente los enfoques de control y de gestión de la diversidad, debido a los problemas de oportunismo que pueden surgir desde las empresas socias al querer controlar la dirección de la JV, y a la necesidad de configurar un equipo integrado (Hambrick et al., 2001).

Para evitar la formación de coaliciones, y por tanto los problemas de agencia descritos, es necesario que, con carácter previo a la creación de la JV, y de manera conjunta, las madres cooperen desarrollando prácticas de planificación (Adobor, 2004a) y de análisis de puestos, que pongan de manifiesto las competencias necesarias a desarrollar en los puestos de dirección de la JV, y por tanto, los criterios de selección más adecuados de los directivos (Cascio y Serapio, 1991; Petrovic y Kakadabase, 2003). Cascio y Serapio (1991) consideran oportuno dejar constancia por escrito de estos criterios. Planificar estas prácticas antes de la constitución de la JV evitaría que en la asignación predominaran las luchas de poder entre las madres más que el perfil competencial del directivo, garantizando la objetividad e independencia del posterior proceso de reclutamiento y selección de los DGJVs.

Igualmente, en la fase previa a la creación de la JV, la literatura recomienda que se nombre, de manera consensuada y utilizando los criterios de selección acordados por las empresas madres, al director general o responsable de recursos humanos de la JV, el cual debería ser un local, es decir, un directivo del país donde se establezca la JV (Schuler y Van Sluijs, 1992; Schuler, 2001). Posteriormente, este directivo debería colaborar con los socios en el proceso de selección del resto de directivos, ya que en el contexto de la JV, es la garantía que tendrían los socios de que van a tener la adecuada representación para el logro de sus objetivos (Petrovic et al., 2006). Geringer y Frayne (1990) y Adobor (2004b) proponen como criterios para la selección de los DGJVs, la posesión de competencias técnicas, directivas e interpersonales. Las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos relacionados tanto con sector como del producto o servicio a comercializar. Dentro de las competencias directivas destacamos un elevado nivel de conocimiento de la estrategia y valores de la JV y del contexto cultural, legal y político donde va a operar.



Competencias interpersonales, tales como el liderazgo y control, la cooperación y la gestión de la ambigüedad y el conflicto (Petrovic et al., 2006), son especialmente relevantes al ser las más difíciles de adquirir con programas de formación.

En relación al reclutamiento y selección desde un enfoque de gestión de la diversidad, la literatura recomienda que los DGJVs sean reclutados y seleccionados en base a las siguientes competencias: experiencia internacional (multiculturalidad), experiencia en cooperación y capacidad de negociación y resolución de conflictos. Las dos primeras porque es una garantía de que los directivos van a saber evitar desde los inicios las consecuencias negativas de la diversidad, y la última porque, en caso de aparecer estos problemas, los DGJVs tendrán capacidad para gestionar o reconducir el conflicto relacional que puede derivarse de la heterogeneidad. El diseño del equipo de dirección con este perfil hará más probable que la heterogeneidad genere sus consecuencias más positivas, evitando la aparición de conflictos perjudiciales para la dinámica del equipo (Frayne y Geringer, 1992; Adobor, 2004a).

En relación a las fuentes de reclutamiento, la literatura ha puesto de manifiesto que al decidir la composición del equipo de dirección de las JVs los socios suelen acudir al reclutamiento interno (directivos procedentes de las madres) frente al externo (directivos externos). Las razones fundamentales son la confianza que las madres tienen en ellos, y las experiencias aportadas. Los instrumentos de selección recomendados para el reclutamiento interno son la información suministrada por el sistema de información de recursos humanos de las empresas madre, los tests y las entrevistas personales (Tsang, 1994).

No obstante, y sobre todo en las JVs creadas para acceder a nuevos mercados, la opción del reclutamiento externo ha sido señalada como la más adecuada, por cuanto esos directivos externos aportan al equipo el conocimiento del mercado objetivo (Björkman y Lu, 1999; Petrovic y Kakadabase, 2003). Las fuentes de reclutamiento externo que tratan de identificar directivos con competencias relacionadas con el mercado en que se localizará la JV o bien con otras competencias carentes en los directivos internos que configuran el equipo, suelen ser los headhunting y las consultoras, siendo las entrevistas el instrumento de selección más recomendado (Leung y Kwong, 2003).

3.2. Socialización

La socialización constituye una práctica especialmente relevante por cuanto es necesaria para introducir y reforzar los objetivos y las políticas de la JV en un equipo que por naturaleza es coalicional y heterogéneo (Geringer y Frayne, 1990; Cascio y Serapio, 1991). Es clave en la primera etapa de formación y desarrollo de la JV por dos razones. Primero, porque la socialización favorece las interacciones, la integración y la comunicación entre los directivos en una fase en la que predomina un clima de desconocimiento y desconfianza. Segundo, porque los DGJVs son los responsables de la transmisión de la cultura de la JV al resto de empleados.

En la etapa de formación y desarrollo, la socialización debería adoptar los enfoques de control explícito y gestión de la diversidad. Así, con respecto al primer enfoque, la socialización permite construir una cultura propia, la de la JV, y un ambiente de confianza que indirectamente evite la formación de coaliciones derivada de la heterogeneidad, reduciendo el conflicto y ambigüedad propios del trabajo de los directivos. A nivel práctico, se recomienda, por un lado, la rotación de los directivos a todas las empresas madres, por ejemplo mediante visitas, al objeto de conocer su cultura y los objetivos y expectativas que se persiguen con la cooperación. Esto es especialmente relevante en las JVs que buscan la transferencia de conocimiento (Schuler, 2001; Inkpen, 2008). Por otro lado, Adobor (2004b) propone la creación de redes informales en el equipo, y el nombramiento de un líder -facilitador- con habilidades de persuasión que haga las funciones de integración y orientación de los miembros del equipo (Schuler y Van Sluijs, 1992).

Con el enfoque de gestión de la diversidad, la socialización garantiza el conocimiento mutuo, y el compromiso e identificación de los DGJVs con los objetivos de la JV, con independencia de su afiliación de procedencia. Además de la creación de redes informales (Adobor, 2004b), Cascio y Serapio (1991) proponen la comunicación bidireccional y que entre los socios se acometan, con carácter previo a creación de la JV, proyectos cortos de cooperación como licencias, acuerdos conjuntos con proveedores, etc. Por último, Schuler y Van Sluijs (1992) encontraron evidencias de que asignar responsabilidades conjuntas a los DGJVs, por ejemplo en materia de reclutamiento, formación, y evaluación y retribución de los empleados de la JV, podría también fomentar el compromiso dentro del equipo.

3.3. Formación

La formación de los DGJVs constituye una práctica de gestión clave en las tres etapas de evolución de la JV. En la primera etapa, la formación debe adoptar los enfoques de control explícito y gestión de la diversidad. Bajo ambos enfoques se pretende que la formación sea conjunta y en competencias interpersonales. En este sentido, la formación debe ser impartida integrando a todos los DGJVs, con independencia de su procedencia, al objeto de reducir la probabilidad de creación de coaliciones y fomentar comportamientos cooperativos que facilitarán la orientación de sus trabajos a objetivos comunes y la construcción de confianza (Geringer y Frayne, 1990; Pearce, 2000). En relación al contenido de esta formación, debe estar orientada a mejorar el grado y calidad de la comunicación dentro del equipo, a favorecer el proceso de toma de decisiones conjunta, y el comportamiento colaborador, especialmente cuando la heterogeneidad del equipo es elevada, como en el caso de JVs internacionales. La formación en estas competencias permite reducir el conflicto relacional, aumentando la integración del comportamiento de los DGJVs para el logro de objetivos comunes. Por último, en las JV internacionales es esencial una formación en competencias multiculturales y en idiomas, ya que la distancia cultural puede interferir en los procesos de comunicación, e inhibir el proceso de aprendizaje (Geringer y Frayne, 1990; Adobor, 2004b).

En la etapa de implantación se recomienda adoptar un enfoque de conocimiento al objeto de propiciar un contexto adecuado para la transferencia y creación de conocimiento (Minbaeva, 2005). Para ello, los directivos deberían recibir formación tipo mentoring al objeto de fomentar un clima donde la interacción, la resolución de conflictos, y la comunicación se erijan como condiciones básicas para la cooperación (Benavides-Espinosa y Roig-Dobón, 2011; Park et al., 2012).

Finalmente, en la etapa de avance, el enfoque de conocimiento debe adoptarse para lograr que los DGJVs sepan transferir y aplicar el conocimiento aprendido a las empresas madres, especialmente si éste es de carácter tácito (Minbaeva, 2005).

En este sentido, la formación en reglas, protocolos y actuaciones relacionadas con el conocimiento que se desea migrar es clave para poder replicar los conocimientos adquiridos en la JV (Mohedano-Suanez y Benavides-Espinosa, 2012). Inkpen (2008),

por su parte, señala que el uso de herramientas y tecnologías para documentar los conocimientos, las rutinas y redes, y un lenguaje común son esenciales para la transferencia y, por tanto, una adecuada formación en estos instrumentos sería conveniente. Finalmente, Ruisala y Suutari (2004) destacan la relevancia de las competencias comunicativas que deben tener los directivos repatriados para poder transferir el conocimiento derivado de su experiencia.

3.4. Evaluación del desempeño y retribución

Los procesos de evaluación del desempeño y retribución de los DGJVs juegan un papel crítico tanto en la etapa de implantación de la JV como en la de avance. En la etapa de implantación, la retribución y evaluación se deberían diseñar bajo los enfoques de control implícito y de conocimiento. El diseño de la retribución y la evaluación bajo el enfoque de control ha sido un tema de interés en el marco de la teoría de agencia. Bajo este enfoque, el desempeño a evaluar y retribuir debería estar vinculado al de la JV, de ese modo los DGJVs se orientarían al logro de los objetivos de la JV y no de sus propios intereses o los de sus empresas de origen. Cuando existe esta vinculación, se reducirá la probabilidad de comportamientos coalicionales y oportunistas, fomentando la interacción, la cohesión y comunicación entre los miembros del equipo, y consiguiendo que el grado de identificación y lealtad de los DGJVs con la JV sean mayores (Geringer y Frayne, 1990; Pearce 1997; Johnson, 1999; Li et al., 2001). La literatura señala algunos mecanismos, tales como, el reparto de beneficios y el diseño y evaluación de recompensas vinculadas al largo plazo (Nguyen, 2011).

Para adoptar el enfoque de conocimiento, se deberían evaluar y retribuir los desempeños de los DGJVs relacionados con la creación de un contexto que fomente los procesos de compartir conocimiento (Schuler, 2001; Benavides-Espinosa y Roig-Dobón, 2011). Concretamente, son seis las condiciones que deben satisfacer las prácticas de evaluación y retribución: i) estar centradas en el logro de objetivos y desempeños de la JV y estar orientados al largo plazo, ya que ello facilita la construcción de confianza y la colaboración, propiciando los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento (Schuler, 2001); ii) los criterios de evaluación deben medir la orientación de los comportamientos y desempeños hacia el proceso de aprendizaje; (iii) deben basarse en



el trabajo colectivo del equipo. Cuando la evaluación y retribución es cooperativa, el trabajo en equipo, la interacción, y por tanto el contexto para fomentar los procesos de compartir conocimiento, es más propicio que en el caso de retribuciones con orientación competitiva (Li et al., 2001; Schuler, 2001; Adobor, 2004a); iv) la evaluación tiene que tener en cuenta la competencia multicultural de los directivos, la cual afecta positivamente a los procesos de compartir conocimiento y, por tanto, a los procesos de aprendizaje; (v) deben introducirse retribuciones de tipo no financieras, que son las que no crean competición, sino confianza y compromiso, y que permiten no detectar diferencias e inconsistencias entre las retribuciones de los directivos. Por ejemplo, ayudas para vivienda, para educación privada o viajes para formación (Li et al., 2001); (vi) finalmente, deben ser consistentes, es decir, no debe haber diferencias significativas en la retribución y la evaluación de los DGJVs, ya que en caso de existir gaps, se producirán percepciones de inequidad, insatisfacción y fricciones entre ellos (Gong et al., 2005).

Finalmente, en la etapa de avance tanto la evaluación como la retribución deben fomentar la doble lealtad de los directivos para favorecer la migración del conocimiento creado en la JV a las empresas socias. Para ello, la evaluación y los incentivos de los DGJVs deben tener dos componentes: uno vinculado con el logro de objetivos de la JV, lo cual facilitaría los procesos de compartir conocimiento, y el segundo relacionado con los objetivos de las empresas socias, de modo que la migración del conocimiento estaría garantizada (Schuler, 2001).

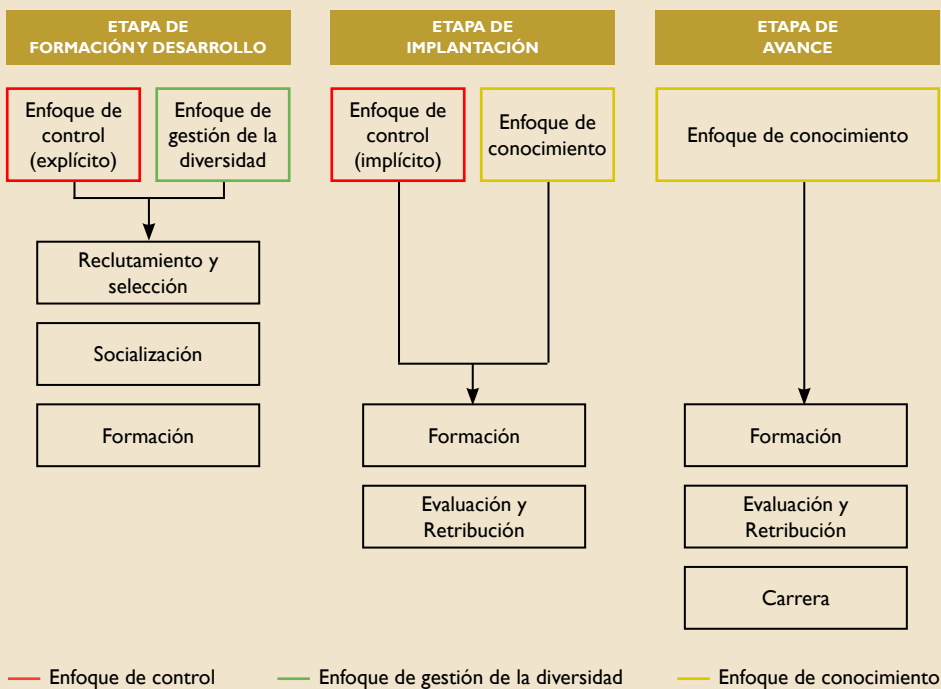
3.5. Carrera

La práctica de carrera es de tipo relacional, por lo que las empresas madres deben implicarse activamente en el diseño de la misma (Gong et al., 2005). La carrera de los DGJVs debe adoptar un enfoque de conocimiento en la etapa de avance al objeto de propiciar la migración de éste desde la JV a las empresas socias. Para ello, es conveniente en esta etapa tener implantado un proceso de repatriación de los DGJVs hacia sus empresas de origen, (Riusala y Suutari, 2004; Inkpen, 2008). En este sentido, el plan de carrera deberá contemplar, una vez alcanzados los objetivos de la JV, que los DGJVs van a regresar a sus empresas de origen, siendo recompensados a través de promociones en las empresas madres.

En resumen, en la primera etapa de formación y desarrollo de la JV, el reclutamiento y selección de directivos, su socialización y formación se erigen como las PGRH más relevantes, siendo los enfoques de control y de gestión de la diversidad los que deben guiar el diseño de las mismas. En las posteriores etapas de implantación y avance, las políticas de desarrollo de los DGJVs, como la formación, evaluación, retribución y carrera deben adoptar los enfoques de control implícito y la creación de conocimiento.

En el **gráfico 1** se establecen los enfoques adecuados para diseñar las diferentes PGRH en cada etapa de evolución.

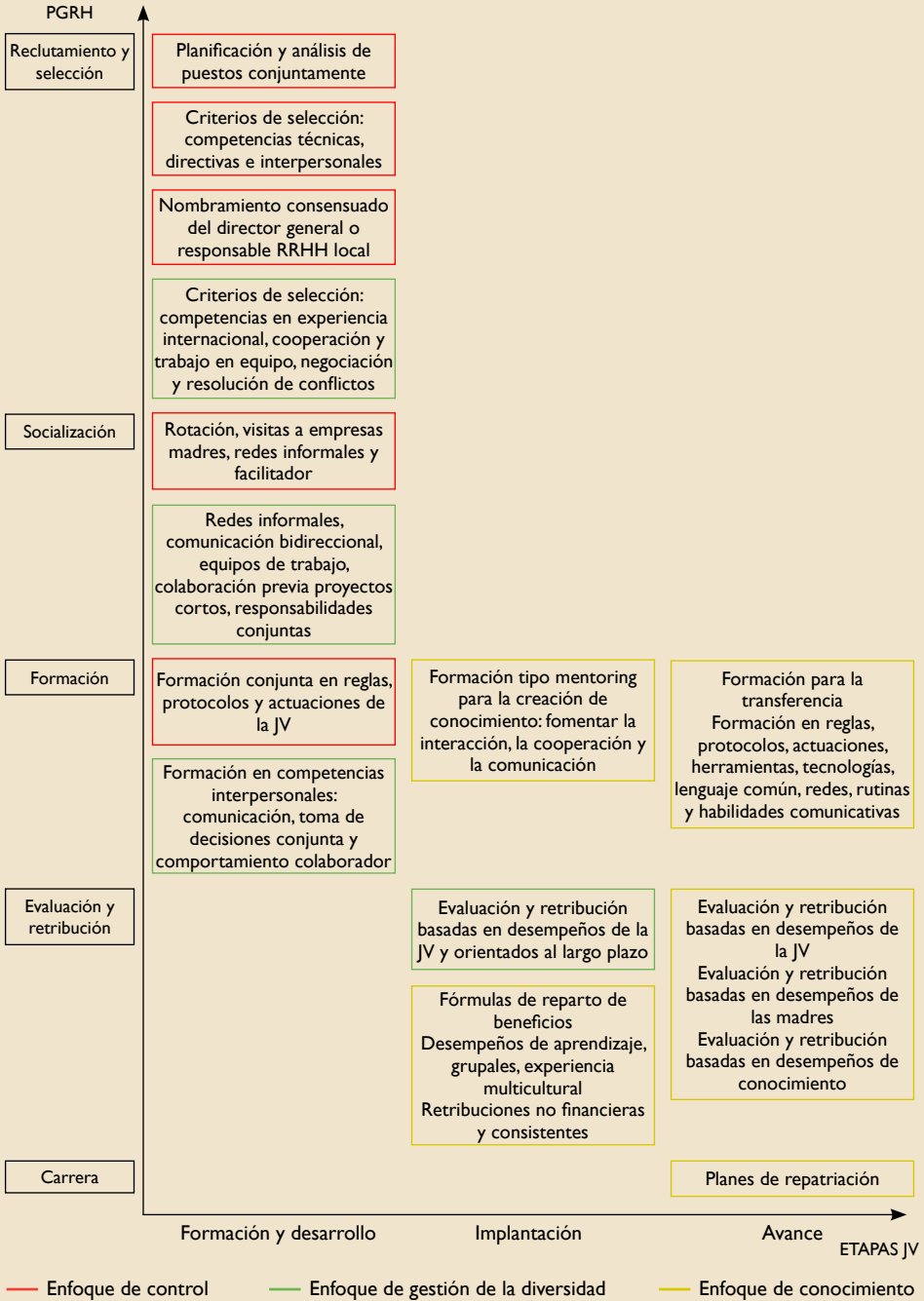
Gráfico 1. Enfoques y prácticas de gestión de DGJVs desde una perspectiva dinámica



Fuente: Elaboración propia.

Al objeto de proporcionar mayor claridad sobre la gestión de los DGJVs, en el **gráfico 2** concretamos las distintas PGRH que deben ser llevadas a cabo en las distintas etapas de evolución abordadas.

Gráfico 2. Propuestas para la dirección de los DGJVs



Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

La literatura ha puesto de manifiesto que las JVs son difíciles de gestionar debido, fundamentalmente, a problemas de carácter interno más que externo. Muchos de los problemas vinculados a la propiedad y gestión compartida se deben a que estas empresas han sido creadas con el objetivo de combinar conocimientos y habilidades de empresas socias que presentan una alta diversidad organizativa, sectorial y cultural, lo que implica serios problemas de gestión a nivel funcional y de dirección. La solución comienza con el intento de crear un equipo de gestión integrado desde un grupo de ejecutivos cuyos objetivos y lealtades están fuera de la JV. Es por ello, que los responsables de recursos humanos, conjuntamente con la dirección de las empresas socias que han creado la JV, deberían desde el inicio establecer una adecuada planificación para la creación y posterior gestión de estos equipos a lo largo de la vida de la empresa.

A través del modelo propuesto para la gestión de los DGJVs, defendemos que la eficacia de estos equipos dependerá, no sólo de una apropiada gestión de los problemas inherentes a su diversidad y a su naturaleza coalicional, sino del desarrollo de un equipo comprometido e integrado.

Este trabajo tiene importantes implicaciones prácticas, ya que identifica, por una parte, cuáles son los factores claves sobre los que deberían actuar las empresas socias para mejorar el nivel de implicación de los DGJVs, y por otra, ofrece recomendaciones de enfoques y prácticas para una gestión eficiente en las diferentes etapas de desarrollo de la JV. Algunas de las recomendaciones que se desprenden de esta investigación son las siguientes:

- **Etapas previas a la creación de la JV.** En esta etapa se recomienda que las empresas tengan en cuenta, en los procesos de negociación previos, una planificación conjunta y un análisis de puestos que ponga de manifiesto la composición y el perfil de los directivos que formarán parte del equipo de dirección. Esto ayudará a decidir las fuentes de reclutamiento y los criterios de selección más adecuados para la configuración de estos equipos. La elección de manera conjunta, por parte de las empresas socias, del director general o director de recursos humanos, facilitará el posterior proceso de selección del resto de directivos.
- **Etapas de formación y desarrollo.** Los problemas fundamentales de esta etapa son los de agencia y la

formación de coaliciones por el control de los distintos puestos de dirección en la JV. Es por ello, que aparece la necesidad de establecer criterios de selección basados, fundamentalmente, en competencias directivas e interpersonales. El conocimiento del contexto donde va a competir la JV, y las habilidades en negociación y gestión del conflicto y la ambigüedad aparecen como criterios fundamentales para la selección de estos directivos.

En esta etapa, la socialización adquiere especial relevancia al objeto de favorecer la integración y la comunicación con el fin de lograr un grupo integrado, y construir una cultura propia en un equipo inherentemente diverso y coalicional. Así, se recomienda que se fomente la rotación de los DGJVs a todas las empresas madres, al objeto de conocer las diferentes culturas organizativas y las expectativas que cada socio persigue con la cooperación. Otras herramientas propuestas son las redes informales dentro del equipo y la asignación de responsabilidades conjuntas.

Por último, la formación constituye una práctica que fomenta el compromiso y la integración del comportamiento entre estos directivos. Para ello, se propone el diseño de un plan de formación en materia de comunicación, toma de decisiones conjunta, comportamiento colaborador y competencias multiculturales.

- **Etapa de implantación.** En la etapa de implantación las prácticas a tener en cuenta por las empresas socias son la formación, la evaluación y la retribución. Estas prácticas deberían ir orientadas a conseguir la transferencia y la creación de conocimiento entre los miembros del equipo. Para ello, evaluar y retribuir desempeños vinculados a la JV para orientar el trabajo de los DGJVs al logro de los objetivos de la misma, aparece como una condición esencial. Se recomiendan prácticas tales como el reparto de beneficio, retribución y evaluación orientadas al largo plazo y otras prácticas orientadas a la creación de un contexto de trabajo para compartir conocimiento, tales como: evaluar y compensar el trabajo colectivo, incluir un componente de retribución no financiero y evitar altas diferencias en los niveles retributivos.
- **Etapa de avance.** En la etapa de avance se recomienda, fundamentalmente, el diseño de prácticas de formación,

retribución y evaluación y carrera, al objeto de favorecer la migración de conocimientos. El desarrollo de manuales de procedimientos para convertir el conocimiento tácito desarrollado en el seno de estos equipos en conocimientos de carácter más explícitos constituye una herramienta que facilita su migración. Por otra parte, las prácticas de retribución y evaluación deberían incluir componentes relacionado con los objetivos de las empresas socias, de modo que la migración del conocimiento estaría garantizada. Por último, las empresas socias deberían tener diseñado un proceso de repatriación de los DGJVs hacia sus empresas de origen que recompense, a través de promociones, el logro de los objetivos para los que se creó la JV.

BIBLIOGRAFÍA

- Adobor, H. (2004a) "High performance management of shared-managed joint venture teams: contextual and socio-dynamics factors". *Team Performance Management*, Vol.10, No. 3/4, 65-76.
- Adobor, H. (2004b) "Selecting management talent for joint ventures: a suggested framework". *Human Resource Management Review*, Vol.14, No.2, 161-178.
- Benavides-Espinosa, M.M.; Roig-Dobón, S. (2011) "The role of entrepreneurs in transferring knowledge through human resource management and joint venture". *International Journal of Manpower*, Vol.32, No.1, 117-131.
- Björkman, I.; Lu, Y. (1999) "The management of human resources in Chinese-western joint ventures". *Journal of World Business*, Vol.34, No.3, 306-324.
- Cascio, W.E.; Serapio, M. (1991) "Human resource systems in an international alliance: the undoing of a done deal?". *Organizational Dynamics*, Vol.19, 63-74.
- Fey, C.F.; Furu, P. (2008) "Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations". *Strategic Management Journal*, Vol.29, No.12, 1301-1324.
- Frayne, C.A.; Geringer, J.M. (1992) "Self-management training for joint venture general managers". *HR Human Resource Planning*, Vol.15, No.4, 69-85.
- Geringer, J.M.; Frayne, C.A. (1990) "Human resource management and international joint venture control: a parent company perspective". *Management International Review*, Vol.30, Special Issue, 103-120.
- Gong, Y.; Shenkar, O.; Luo, Y.; Nyaw, M. (2005) "Human resources and international joint venture performance: a system perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol.36, No.5, 505-518.
- Hambrick, D.C.; Li, J.; Xin, K.; Tsui, A.S. (2001) "Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups". *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.11, 1033-1053.
- Illes, P.; Yolles, M. (2002) "International joint ventures, GRH, and viable knowledge migration". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, No.4, 624-641.
- Inkpen, A.C. (2008) "Knowledge transfer and international joint ventures: the case of Nummi and General Motors". *Strategic Management Journal*, Vol.29, No.4, 447-453.
- Inkpen, A.C.; Dinur, A. (1998) "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures". *Organization Science*, Vol.9, No.4, 454-468.
- Johnson, J.P. (1999) "Multiple commitments and conflicting loyalties in international joint venture management teams". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.7, No.1, 54-71.
- Leung, K.; Kwong, J. (2003) "Human resource management practices in international joint ventures in mainland China: a justice analysis". *Human Resource Management Review*, Vol.13, No.1, 85-105.
- Li, J.; Tsui, A.; Xin, K.R.; Hambrick, D.C. (1999) "Building effective international joint venture leadership teams in China". *Journal of World Business*, Vol.34, No.1, 52-68.
- Li, J.; Xin, K.; Pillutla, M. (2002) "Multi-cultural leadership teams and organizational identification in international joint ventures". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13, No.2, 320-337.
- Li, J.; Hambrick, D.C. (2005) "Factional groups: a new vantage on demographic faultiness, conflict and disintegration in work teams". *Academy Management Journal*, Vol.48, No.5, 794-813.
- Minbaeva, D.B. (2005) "HRM practices and MNC knowledge transfer". *Personnel Review*, Vol.34, No.1, 125-144.
- Mohedano-Suanes, A.; Benavides-Espinosa, M.M. (2012) "Propiedad y control en joint ventures internacionales: un caso de estudio entre una multinacional española y una empresa estatal china". *Universia Business Review*, Vol.33, 122-143.
- Nguyen, H.L. (2011) "Partnership strategies: pro-active approach in conflict management in international joint ventures". *International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.9, 38-45.

- Park, C.; Vertinsky, I.; Lee, C. (2012) "Korean international joint ventures: how the exchange climate affects tacit knowledge transfer from foreign parents". *International Marketing Review*, Vol.29, No.2, 151-174.
- Pearce, R.J. (1997) "Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction cost theory". *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, 203-225.
- Pearce, R.J. (2000) "The General Manager's Perspective On How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside A Shared Management Joint Venture". *Journal of Management & Governance*, Vol. 4, No.3, 189-206.
- Petrovic, J.; Kakabadse, N.K. (2003) "Strategic staffing of international joint ventures (IJVs): an integrative perspective for future research". *Management Decision*, Vol.41, No.4, 394-406.
- Petrovic, J.; Kakabadse, A.; Kakabadse, N.K. (2006) "International Joint Venture (IJV) directors' contribution to board effectiveness". *Management Decision*, Vol.44, No.3, 346-366.
- Ruisala, K. and Suutari, V. (2004) "International Knowledge Transfers through Expatriates". *International Business Review*, Vol.46, No.6, 743-770.
- Schuler, R.S. (2001) "Human resource issues and activities in international joint ventures". *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.1, 1-52.
- Schuler, R.S.; Van Sluijs, E. (1992) "Davidson-Marley BV: establishing and operating an international joint venture". *European Management Journal*, Vol.10, No.4, 428-437.
- Shenkar, O.; Zeira, Y. (1992) "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures". *Journal of International Studies*, Vol.23, No.1, 55-76.
- Tsang, E.W.K. (1994) "Human resource management problems in Sino-foreign joint ventures". *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.9/10, 4-21.

NOTAS

* Este trabajo ha recibido financiación del proyecto de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad "Factores de éxito en las Spin-offs universitarias españolas" (ECO 2010-18329).

1. Autora de contacto: Universidad de Cádiz; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Avd. Duque de Nájera, nº 2; 11002-Cádiz; España.

