

El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales

JAIME BONACHE PÉREZ*

El objetivo básico de este trabajo es analizar los problemas que se plantean en torno al sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales. En primer lugar se estudiarán las estrategias que adoptan las multinacionales en materia de recursos humanos. A continuación, se examinarán los determinantes de tales estrategias y la eficacia relativa de cada una de ellas. Finalmente se señalarán las principales aportaciones e interrogantes de la más reciente literatura sobre el tema.

Palabras clave: recursos humanos, organización del trabajo, empresas multinacionales, estrategia empresarial, economía del trabajo.

Clasificación JEL: F23, O15.

1. Introducción

En los últimos años hemos asistido a un incremento significativo del número de empresas que operan internacionalmente. En algunos casos, la expansión en otros mercados nacionales no plantea problemas de recursos humanos, como ocurre, por ejemplo, cuando la empresa adquiere un paquete de acciones de otra organización extranjera pero no se involucra en su gestión. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, la internacionalización conduce a la necesidad de plantearse temas de recursos humanos, como por ejemplo: ¿debe decidirse el sistema de personal localmente o debe ser la propia central el que lo determine?, ¿qué factores influyen en esa decisión?, y, sobre todo, ¿qué resulta más eficiente?

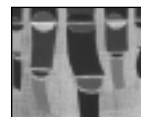
Desde el punto de vista del país receptor, la creciente internacionalización hace que un buen número de empleados trabajen para empresas que no son de su nacionalidad. Estos se plantean cuestiones equivalentes a las arriba reseñadas, si bien lo hacen desde una perspectiva distinta. Por

ejemplo, ¿son las condiciones de empleo y trabajo diferentes en las multinacionales que en las empresas puramente nacionales?, ¿en qué se diferencian?, ¿es realmente diferente trabajar para una multinacional alemana que, por ejemplo, para una norteamericana o japonesa?, ¿cuáles son las diferencias?

2. Estrategias de dirección internacional de recursos humanos

Aunque tenga sus precedentes en trabajos de hace ya varias décadas, como los de Perlmutter (1969) o Edstrom y Galbraith (1977), todavía queda mucho por hacer en torno al estudio del diseño del sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales.

Hecha esta advertencia, también es cierto que en la última década una serie de trabajos han supuesto un notable adelanto en la disciplina. Aún a riesgo de excluir alguno, los trabajos más influyentes y citados en esta área son, por orden cronológico, los de Evans y Lorange (1990), Adler y Ghadar (1990), Milliman *et al.* (1991); Schuler *et al.*, (1993); Rosenzweig y Nohria, (1994); Han-



COLABORACIONES

* Profesor titular de la Universidad Carlos III.

non *et al.* (1995); Newman y Nollen, (1996); Taylor *et al.*, (1996); Bird *et al.* (1998); y Tregaskis (1998).

Estos trabajos coinciden en su marco teórico básico, la función que asignan al sistema de recursos humanos, el enfoque que consideran más eficiente en esta área y la clase de temas que analizan:

- *El marco teórico básico.* Todos ellos toman como referencia teórica el marco de presiones antagónicas que desarrollaron Lawrence y Lorch (1967) y afirman que el reto esencial al que deben responder las multinacionales en la configuración del sistema de recursos humanos de sus filiales es compaginar las presiones que conducen a coordinar entre sí las distintas unidades (integración) con las exigencias que plantea cada unidad para operar eficientemente en su entorno local (diferenciación).

- *La función.* Todos ellos adoptan una perspectiva macro que contempla el sistema de recursos humanos de la filial como un mecanismo que puede permitir alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos trabajos se apartan así de la visión funcional e individual que analizan las diversas funciones de recursos humanos como variables independientes de la estrategia de la empresa, y se insertan dentro de la orientación estratégica que ha caracterizado la dirección de recursos humanos desde hace al menos dos décadas (Wright y McMahan, 1992).

- *El enfoque.* Estos trabajos rechazan la visión universalista de Walton (1985), Pfeffer (1994) o Huselid (1995) en torno a la existencia de un conjunto de prácticas de gestión universalmente eficientes, independientemente de la estrategia y del país en que actúe la empresa, para defender, en su lugar, un enfoque contingente que incide en la necesidad de integrar o ajustar el sistema de recursos humanos con la etapa y la estrategia de la filial, así como con las condiciones de su entorno local.

- *El contenido.* Los temas analizados en estos trabajos giran en torno a tres cuestiones, que definen el contenido básico de la literatura sobre el tema: en primer lugar, las estrategias que desarrollan las multinacionales en el diseño del sistema de recursos humanos de sus filiales;

CUADRO 1 ESTRATEGIAS DE DIRECCION INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS			
	Exportadora	Adaptativa	Híbrida
<i>Tranferencia</i>	Filosofía, políticas y prácticas de la Central	Compañías locales	Dual
<i>Atribución de problemas</i>	Externa	Interna	Interna/externa
<i>Difusión de innovaciones</i>	• Unidireccional • Difusión moderada	Ninguna difusión	• Alta difusión • Multilateral

Fuente: Adaptado de BIRD et al., (1998).

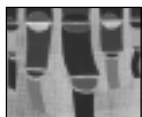
en segundo lugar, los determinantes de esas estrategias y, finalmente, la eficiencia relativa de las mismas.

Centrándonos en el contenido y, en particular, en las estrategias de diseño, las mismas suponen distintas respuestas a la siguiente pregunta: ¿Debe adaptarse el sistema de recursos humanos de una filial a su entorno local o debe asemejarse al de la central u otras unidades de la multinacional?

Taylor *et al.* (1996) presentan la más reciente tipología de las estrategias generales que adoptan las multinacionales ante esta cuestión, la cual recoge los elementos esenciales de otras tipologías previas (por ejemplo, Permuter, 1969; Adler y Ghadar, 1990). Para Taylor *et al.* (1996) las empresas multinacionales desarrollan tres enfoques básicos a la hora de diseñar su sistema de recursos humanos en las filiales: el enfoque exportador, el adaptativo y el híbrido. Tal como argumentan en otro reciente trabajo (Bird *et al.*, 1998), estas estrategias se diferencian entre sí en tres dimensiones: el grado en que el sistema de recursos humanos de la filial refleja el sistema de recursos humanos de la matriz; la fuente a la que la filial atribuye los problemas cuando falla el sistema; y el grado en que la empresa multinacional comparte las innovaciones de recursos humanos desarrolladas en la filial con la central u otras filiales (Cuadro 1).

a) *La estrategia exportadora*

Estas multinacionales tratan de trasplantar el sistema de recursos humanos de la central a la filial. Presuponen que la manera de hacer las cosas de la central es superior o más apropiada



COLABORACIONES

que otros sistemas, siendo en gran parte equivalente al enfoque etnocéntrico de Perlmutter (1969). Generalmente este enfoque descansa en la creencia de que el sistema de recursos humanos de la central es una competencia distintiva que proporciona una ventaja competitiva y es, por consiguiente, universalmente aplicable. Esa ventaja competitiva puede ser un recurso específico o estar ligada al origen nacional de la empresa. En el primer caso, el sistema de personal es un activo idiosincrásico que se ha desarrollado a lo largo de la historia de la empresa y que le permite obtener mejores resultados que sus competidores. En el segundo caso, se trata de un recurso que no diferencia a las empresas de la misma nacionalidad, pero que puede proporcionarles una ventaja cuando compiten fuera de su propio país.

Cuando la filial se encuentra con problemas, tales como una productividad inferior a la esperada, un elevado ratio de rotación, o la incapacidad de reclutar el personal adecuado, tienden a buscar su fuente en factores externos fuera del control de la empresa (el mercado de trabajo, la mala capacitación de la fuerza de trabajo, las distintas actitudes laborales, etcétera). Ante tales problemas, la empresa no trata de cambiar su sistema, sino que se aísla de los efectos de esos factores. Por ello la selección de empleados locales que puedan trabajar bajo el sistema característico de la empresa es un instrumento base en estas organizaciones. En lo relativo a la difusión de innovaciones de recursos humanos, ésta sólo se produce de la central a la filial, de ahí que se la califique de unidireccional.

b) La estrategia adaptativa

Mediante la estrategia adaptativa, la empresa trata de adaptarse tanto como sea posible a la situación local, lo que le lleva a tener sistemas de recursos humanos muy diferentes en sus distintas filiales. La influencia de la central es aquí muy escasa. Bird *et al.* (1998) mencionan el caso de los círculos de calidad de la filial española de una empresa japonesa, los cuales se inspiraron en las experiencias de otras empresas españolas, sin que interviniera la central ni en su diseño ni en su

implantación. La razón de esta actitud reside en que la empresa no contempla el sistema de recursos humanos como una competencia clave. Cuando surgen problemas de recursos humanos, estas empresas tienden a revisar sus prácticas y a estudiar qué hacen otras empresas locales, lo que conduce a un elevado nivel de aprendizaje y conocimiento del entorno local.

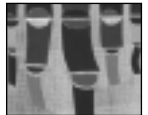
c) La estrategia integradora

Esta estrategia trata de adoptar las «mejores prácticas» y utilizarlas a través de toda la organización en la creación de un sistema mundial de recursos humanos. Se trata de simultanear la integración global con la sensibilidad local, desarrollando un enfoque equivalente al geocentrismo de Perlmutter.

Cuando se enfrentan a problemas de recursos humanos, estas multinacionales buscan las causas tanto en las propias prácticas de recursos humanos como en las condiciones del entorno. Como resultado de este proceso más completo de búsqueda de fuentes, se identifican los problemas y sus causas con mucha más celeridad, mientras todavía se están gestando y antes de que se conviertan en un escollo importante para la organización.

Finalmente, la central y las filiales comparten y difunden sus filosofías, políticas y prácticas de recursos humanos con otras unidades de la multinacional. Para ello, Bird *et al.* (1998) señalan que un recurso muy utilizado es promover reuniones entre directivos de recursos humanos pertenecientes a las diferentes unidades de la red internacional de la empresa, con objeto de que intercambien sus experiencias y puntos de vista en materia de selección, formación, retribución, etcétera.

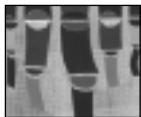
Existen estudios empíricos que analizan la implantación de estos enfoques. Uno de tales trabajos es el de Rosenzweig y Nohria (1994), que estudiaron la predominancia relativa del enfoque adaptativo frente al exportador en una muestra de 249 filiales norteamericanas de multinacionales de diversos países. Estos autores seleccionaron seis prácticas de recursos humanos: vacaciones, beneficios, bonus para directivos, participación



COLABORACIONES

CUADRO 2 PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS: DIFERENCIAS CON LA CENTRAL Y CON LAS EMPRESAS LOCALES			
Prácticas de recursos humanos	N.º de filiales	Media	Probabilidad
Vacaciones			
Diferencia con la central	219	2,09	
Diferencia con locales	220	1,16 (Dif.)	0,0001**
		0,93	
Beneficios			
Diferencia con la central	215	1,80	
Diferencia con locales	212	1,30 (Dif.)	0,0001**
		0,49	
Composición por sexos del equipo directivo			
Diferencia con la central	212	1,83	
Diferencia con locales	203	1,38 (Dif.)	0,0001**
		0,45	
Formación			
Diferencia con la central	212	1,75	
Diferencia con locales	208	1,54 (Dif.)	0,0001**
		0,21	
Bonus para directivos			
Diferencia con la central	206	1,68	
Diferencia con locales	199	1,64 (Dif.)	0,3844
		0,05	
Participación			
Diferencia con la central	220	1,76	
Diferencia con locales	191	1,74 (Dif.)	0,8653
		0,02	
Promedio de todas las prácticas			
Diferencia con la central	229	1,83	
Diferencia con locales	226	1,45 (Dif.)	0,0001**
		0,38	
** p < 0,01		Escala 1 = idéntico 2 = algo diferente 3 = muy diferente	

Fuente: Sosezweig y Nohria (1994).



COLABORACIONES

en toma de decisiones, composición por sexos del equipo directivo, y la cantidad de formación recibida. A continuación, analizaron en qué medida tales prácticas se asemejaban más a las existentes en el país de origen de la multinacional (es decir, seguían una orientación exportadora) o a las que desarrollaban otras empresas locales norteamericanas (es decir, seguían un enfoque adaptativo). Los resultados que obtuvieron se reflejan en el Cuadro 2.

Centrándonos en la media para el conjunto de las 6 prácticas, vemos que la diferencia con la central es de 1,83, mientras que la diferencia con las empresas locales es de 1,45, en una escala que va de 1 (idéntico) a 3 (muy diferente). La diferencia entre ambas medias es positiva (0,38), lo que significa que las prácticas de recursos humanos en la filial se asemejan en mayor medida a las de

los competidores locales que a las de la central. Este resultado es consistente con la opinión de aquellos autores que, como Hedlund (1986), afirmaban que recursos humanos es una de las funciones más descentralizadas en las multinacionales, sobre todo cuando se la compara con producción o finanzas, que suelen exhibir un mayor nivel de estandarización.

El estudio de Rosezweig y Nohria pone también de manifiesto que no todas las prácticas se adecuan en el mismo grado al entorno local (Cuadro 2). Por el contrario, tal como desde la perspectiva institucional señalaron DiMaggio y Powell (1983), las prácticas que están reguladas por leyes locales, son muy visibles, o influyen en un gran número de locales, tales como vacaciones, la composición por sexos del equipo directivo, o la política de beneficios, tienden a conformarse a las existentes en el entorno local, mientras que aquellas que tienen que ver con los directivos, o que se refieren a la toma de decisiones internas de la empresa, como los bonus o la participación, tienden a aproximarse relativamente más a las existentes en la Central.

Estos resultados nos permiten realizar dos importantes observaciones:

La primera de ellas indica que el hablar de una estrategia u orientación general en el sistema de recursos humanos de una filial no debe oscurecer la diferenciación interna entre las propias prácticas de recursos humanos. Debemos contemplar el sistema de recursos humanos de una multinacional como un conjunto de prácticas diferenciadas, cada una de las cuales se enfrenta en diversos grados a presiones hacia la eficiencia global y hacia la diferenciación. Así, y a pesar de la estrategia general, algunas prácticas pueden seguir una orientación exportadora, otras un enfoque adaptativo, mientras que otras pueden tener un carácter global.

La segunda observación muestra que el nivel de adaptación local no varía sólo entre las prácticas, sino también entre los grupos de empleados. Así, como hemos visto, decisiones relativas al personal directivo (por ejemplo, los bonus) tienden a estar centralizadas, mientras que las que afectan al resto de empleados tienden a localizarse (por ejemplo, vacaciones, beneficios, etcétera). A este respecto, Taylor *et al.* (1996)

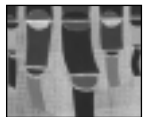
señalan que el grupo sobre el que se ejerce más control no tiene que ser necesariamente el directivo, sino aquel que la multinacional perciba más crítico para su competitividad. Por ejemplo, estudios de casos (Fucini y Fucini, 1990) muestran que muchas empresas japonesas consideran a los trabajadores un elemento esencial para el rendimiento de la filial, por lo que exportan políticas de recursos humanos para controlar este grupo de empleados, al tiempo que permiten políticas más locales para el personal directivo.

Otro estudio empírico sobre la estrategia internacional de recursos humanos de las empresas multinacionales en el realizado recientemente por Tregaskis (1998). En lugar de preguntar por las diferencias relativas con respecto a la central y los competidores locales, Tregaskis pregunta el mismo conjunto de 50 cuestiones a una muestra de 375 empresas del Reino Unido, de las cuales 260 eran filiales de multinacionales y el resto empresas británicas, detectando a continuación las diferencias estadísticamente significativas entre esos dos grupos de compañías. Las 50 cuestiones estaban agrupadas en torno a un conjunto de indicadores de la política de formación y desarrollo de recursos humanos, incluyendo los siguientes: la posición estratégica de recursos humanos, que permite detectar el énfasis que pone la organización en los temas relativos al personal; el compromiso con el desarrollo de los recursos humanos, medido por variables

tales como el promedio de días de formación de los empleados al año o el porcentaje de gastos salariales sobre gastos totales; el sistema de información utilizado en la formación y desarrollo del personal, con objeto de detectar en qué medida las empresas encuestadas utilizaban determinados instrumentos de identificación de las necesidades de formación y de medición de la eficiencia de la formación recibida; y los mecanismos utilizados en el desarrollo de carreras, a fin de analizar el énfasis en el mercado interno de trabajo (Cuadro 3).

La comparación entre las multinacionales y las organizaciones locales revelan tanto similitudes como diferencias, si bien en general destacan más las primeras, dado que de las 50 cuestiones analizadas, aparecieron diferencias significativas sólo en 18 de ellas. En cualquier caso, nos centramos en las diferencias para poder así descubrir los rasgos distintivos de las multinacionales en materia de formación y desarrollo.

En la posición estratégica del departamento de recursos humanos, las multinacionales se sitúan significativamente por encima de las empresas locales en poseer una política escrita en torno a la estrategia de recursos humanos, tener al director de recursos humanos en el consejo de administración (o equivalente), y estar involucrada en la formulación de la estrategia corporativa. Tales diferencias sugieren que las empresas multinacionales demuestran una mayor integración entre



COLABORACIONES

CUADRO 3
DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS ENTRE LAS MULTINACIONALES Y LAS EMPRESAS LOCALES

Áreas analizadas	Multinacionales (n = 373) %	Empresas locales (n = 270) %
<i>Posición estratégica de recursos humanos</i>		
- Tienen una estrategia escrita de recursos humanos	62	50
- Director de recursos humanos en el consejo de administración.....	56	35
- Recursos humanos involucrados en la formulación de la estrategia corporativa	50	44
<i>Compromiso con la formación y el desarrollo del personal</i>	No se detectaron diferencias significativas	
<i>Sistema de información utilizado</i>		
a) Para la identificación de las necesidades de formación		
Solicitudes de los empleados	81	67
Evaluación del desempeño	80	70
b) Para la evaluación de la formación		
Feedback informal del empleado.....	81	68
Feedback informal de los mandos	82	66
<i>Mecanismos de desarrollo de carreras</i>		
Centros de evaluación	26	17
Planes de sucesión	57	27
Experiencia internacional	30	04

Fuente: Adaptado de Tregaskis (1998).

los temas de recursos humanos y los objetivos corporativos, una característica de la llamada dirección estratégica de recursos humanos.

Tregaskis no encontró diferencias significativas entre los niveles de gastos dedicados a la formación y el desarrollo entre las multinacionales y las empresas locales. Cabe observar que, de seguir una orientación exportadora, habrían aparecido diferencias en esta área. En efecto, en la muestra existen multinacionales francesas que, por imperativo legal, están obligadas a invertir en Francia una parte de sus gastos anuales de personal en formación, lo que sitúa a las empresas francesas muy por encima de las británicas en este tipo de inversión. Desde este punto de vista, tenemos que señalar que si bien las multinacionales van frecuentemente acompañadas de la aureola de transmisoras de «modernas» prácticas de gestión, también en ocasiones dejan de exportar algunas prácticas que pueden ser beneficiosas para el país de destino.

En lo referente a los métodos utilizados para recabar información sobre las necesidades y eficiencia de la formación, los datos revelaron una mayor tendencia de las multinacionales a tratar de identificar las necesidades de formación y a evaluar la formación recibida, lo que indica que, frente a las empresas locales, tienen una visión a más largo plazo de la política de formación y desarrollo, otro rasgo también asociado a la dirección estratégica de recursos humanos.

Finalmente, en lo relativo a los mecanismos de desarrollo de carreras, las multinacionales son más tendentes a utilizar sistemas tales como los centros de evaluación, los planes de sucesión y la experiencia internacional.

El trabajo de Tregaskis confirma el predominio del enfoque adaptativo en la transferencia de las prácticas de recursos humanos, si bien también señala que no se da en todas las prácticas, dado que algunas de ellas difieren de las existentes en el entorno local.

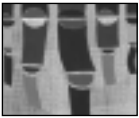
El estudio de Tregaskis también recoge otro destacado resultado, relativo a la escasa influencia de la nacionalidad de la multinacional en las prácticas de formación y desarrollo de la filial. En efecto, el estudio incluyó filiales de empresas japonesas, estadounidenses, alemanas y francesas

que, como se ilustra en el Cuadro 4, en su país de origen desarrollan políticas diferentes de formación y desarrollo. Los resultados mostraron diferencias significativas en sólo 3 de las 50 variables medidas en el estudio, lo que indica la escasa influencia que tiene la nacionalidad de la multinacional en el sistema de recursos humanos de la filial. Este resultado es también consistente con el que obtuvieron Rosezweig y Nohria (1994), quienes vieron que, excepto en el caso de las filiales japonesas, que exhibían un menor nivel de adaptación al entorno local que las multinacionales de otras nacionalidades, no existían diferencias significativas en las prácticas de recursos humanos de las filiales de las multinacionales de distintas nacionalidades. Desde este punto de vista, la nacionalidad del país de origen de la filial tiene menos importancia que la que a menudo se asume en la literatura.

3. Determinantes de las estrategias de configuración

La literatura de dirección internacional de recursos humanos no sólo ha atendido a las estrategias de recursos humanos en las filiales de las multinacionales, sino también ha analizado sus determinantes. la pregunta que se plantea en este ámbito puede ser formulada como sigue: ¿de qué depende el grado de similitud entre el sistema de recursos humanos de la filial y la central?

Adler y Ghadar (1990) sugirieron que ello está en función de la etapa evolutiva de la filial, la cual comienza en la etapa que denominaron doméstica (exportadora), en la que las prácticas son muy similares a las existentes en la central, siguiendo por la internacional (adaptativa), con prácticas muy adaptadas al entorno local y concluyendo con la global (integrada), con un conjunto de prácticas globales muy estandarizadas. Sin embargo, este análisis ha sido criticado por implicar un desarrollo a lo largo de una serie de etapas que no tiene lugar en todos los casos; asumir, sin la evidencia empírica apropiada, que las primeras etapas son menos eficientes; y conceder igual peso a las diversas etapas cuando en realidad son pocas las organizaciones que siguen una estrategia global (Maryhofer y Brewster, 1996).



COLABORACIONES

CUADRO 4
DIFERENCIAS EN LAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO POR PAISES

	Japón	EEUU	Alemania	Francia
Compromisos con la formación y el desarrollo.....	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa formación a cargo de la empresa. • Gran importancia de las cualificaciones académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa formación a cargo de la empresa. • Gran importancia a los MBA de ciertas Escuelas para la selección y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa formación a cargo de la empresa pero limitada al nivel directivo y profesional. • La responsabilidad de la formación se comparte entre las empresas y el estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensa formación pero restringida a la élite directiva. • Tener un título de una <i>Grande Ecole</i> es vital para la carrera.
Implicación del gobierno en la formación y el desarrollo..	<ul style="list-style-type: none"> • La formación es responsabilidad de las empresas, no del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se restringe a la formación profesional y de grupos desfavorecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y estándares de la formación son responsabilidad del gobierno. Las empresas pueden ofrecer formación a casi ningún coste. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formación está muy regulada. Las empresas deben invertir en formación un cierto porcentaje de los gastos de personal.
Mercado interno de trabajo .	<ul style="list-style-type: none"> • Gran énfasis en el desarrollo y la seguridad en el empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de rotación externa del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de carrera para el personal directivo y profesional. Los acuerdos colectivos sobre salarios reducen los niveles de rotación externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los altos costes del despido, unido a la legislación sobre formación, favorecen el desarrollo de mercados interno de trabajo.

Fuente: Basado en Tregaskis (1998).

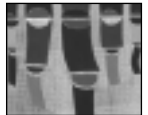
Los trabajos posteriores asumen una perspectiva más pluralista en torno a los determinantes del grado de similitud entre el sistema de recursos humanos de la central y la filial, señalando una multitud de factores, tales como la filosofía u orientación internacional de la central, la edad y tamaño de la filial, el sector, la tecnología utilizada, las características del entorno cultural, económico y legal local, la experiencia internacional de la compañía, etcétera. Taylor *et al.* (1996) resumen el conjunto de tales factores, añadiendo el tipo de filosofía u orientación general de la dirección de la multinacional (exportadora, adaptativa o híbrida), otros 4 determinantes:

- *El papel estratégico de la filial.* Ese papel lo conceptualizan de acuerdo con la tipología desarrollada por Gupta y Govindarajan (1991). Estos autores definieron el papel estratégico de la filial por la cantidad y dirección de los flujos de conocimientos (de marketing, producción, finanzas, etcétera), entre la central y sus filiales. En concreto, especificaron 4 tipos de filial: 1) la innovadora global, que exporta muchos conocimientos a la central pero importa muy pocos; 2) la filial integrada (integrated player), que importa y exporta muchos conocimientos; 3) la implementadora, que importa muchos conocimientos, pero exporta muy pocos; 4) la innovadora local, con un nivel bajo tanto de exporta-

ción como de importación de conocimientos. De acuerdo con Taylor *et al.* (1996), la central tratará de ejercer un mayor control y, por tanto, de estandarizar las prácticas de recursos humanos, en aquellas filiales de las que es más dependiente para la obtención de conocimientos (las filiales integradas y las innovadoras globales), mientras que en aquellas filiales de las que es menos dependiente (implementadoras y autónomas), permitirá un mayor nivel de adaptación en sus prácticas de recursos humanos.

- *La forma de entrada.* Las filiales fruto de una adquisición se asemejan en mayor medida a los competidores locales que las filiales de nueva creación. Las primeras ya tienen implantada una forma de gestión elaborada en el entorno local, y como consecuencia de la inercia organizativa, tienden a permanecer relativamente similares a los competidores locales. En cambio, las filiales de nueva creación generalmente habrán sido fundadas por empleados de la central que tratan de replicar los rasgos clave de la matriz.

- *La distancia cultural entre la central y la filial.* Cuanto mayor sea la similitud cultural entre el país de origen de la multinacional y el país de destino, más fácil será conseguir prácticas de recursos humanos internamente consistentes, dado que la mayor similitud de las normas y valores culturales reducirá las barreras de utilizar políticas de recursos humanos desarrolladas



COLABORACIONES

en la central. A este respecto, Beecher y Yang (1993), en un estudio en torno a la transferencias de las prácticas de recursos humanos de Japón a EEUU, mencionan cómo las compañías japonesas elegían áreas rurales para ubicar sus filiales en los EEUU, debido a que los americanos de esas zonas tenían valores similares a los japoneses en términos de su orientación al grupo, la familia, el trabajo, etcétera, lo que hacía más fácil transferir a sus filiales sus prácticas de recursos humanos.

- *La distancia legal entre la central y la filial.* La legislación de un país puede impedir la transferencia de ciertas prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, en relación con los EEUU, en Europa las organizaciones tienen un menor nivel de autonomía en las decisiones de recursos humanos, debido a la existencia en la mayor parte del viejo continente de una más amplia legislación sobre salarios, contrataciones, despidos, etcétera. (Brewster, 1995). Se podría fácilmente especular que, si no existieran esas directrices, las prácticas de recursos humanos de las filiales norteamericanas en Europa se aproximarían en mayor medida a las que desarrollan en su propio país. En otras palabras, la mayor similitud en el entorno legal permite a la multinacional conseguir una mayor similitud entre el sistema de recursos humanos de la central y la filial.

Taylor *et al.* (1996) aportan una explicación que se enmarca dentro de lo que Wright y McMahon (1992) califican como visión racional y mecanicista en dirección de recursos humanos, de acuerdo con la cual las decisiones de recursos humanos son decisiones racionales y proactivas destinadas al logro de los objetivos estratégicos organizativos. Frente a esta visión, otras perspectivas teóricas, como la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer y Cohen, 1984), ilustran como, en el día a día de las organizaciones, a menudo son las consideraciones políticas, más que las técnicas o estratégicas, las que determinan las decisiones en esta área.

La teoría de dependencia de recursos se centra en las relaciones de poder en las organizaciones y parte de la premisa de que éstas dependen para seguir funcionando de un flujo de recursos valiosos, tales como la tecnología, el dinero, habilida-

des, etcétera. La capacidad de controlar cualquiera de estos recursos valiosos proporciona al individuo o al grupo una fuente importante de poder (Pfeffer, 1981), la cual se incrementa cuanto más escaso sea el recurso. Hannon *et al.* (1995) aplicaron este enfoque teórico al ámbito de las multinacionales, encontrando sustento empírico a las siguientes dos proposiciones:

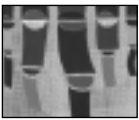
- Cuanto más depende una filial de los recursos de la central, mayor es la capacidad de ésta de ejercer control sobre aquella, lo que se traduce en unas prácticas de recursos humanos más estandarizadas. En efecto, ante la mayor incertidumbre asociada a operar en otros mercados, la central, especialmente en sus primeras operaciones internacionales, preferirá implantar prácticas con las que está familiarizada y que han tenido éxito en sus operaciones domésticas (Rosenzweig y Singh, 1991).

- Cuanto más depende una filial de recursos locales, mayor es el nivel de adaptación de sus prácticas de recursos humanos. Esta situación ocurre a medida que la filial madura, lo que hace que su éxito dependa más de lo bien que se adapta al entorno local que del apoyo que reciba de la central, la cual, a su vez, verá mermada su capacidad de influencia sobre la filial.

En definitiva, el sistema de recursos humanos de una filial no sólo está en función de su papel estratégico, sino también está condicionado y debe ajustarse las características legales, económicas, y culturales del entorno local, interviniendo en su determinación factores no sólo racionales sino también políticos.

4. Estrategia internacional de recursos humanos y eficiencia

Tradicionalmente se consideraba que las mejores prácticas de gestión eran las norteamericanas, las cuales debían ser adoptadas por toda organización que deseara mejorar sus resultados, independientemente de su nacionalidad (Evans y Lorange, 1990). Después se descubrió el modelo japonés, con prácticas y principios que chocaban diametralmente con las norteamericanas y que, sin embargo, producían tan buenos o incluso mejores resultados. Finalmente, también se ha



COLABORACIONES

identificado el modelo europeo de dirección de recursos humanos (Brewster, 1995; Sparrow y Hiltrop, 1995). Comparado con las norteamericanas, las organizaciones europeas tienen unos niveles más restringidos de autonomía en las decisiones de contratación, despidos y formación; han estado históricamente menos expuestas al mercado y la libre competencia; y los sindicatos asumen un mayor papel en la regulación de la relación de empleo.

Todos estos modelos pusieron de manifiesto que no existía la mejor manera (*the one best way*) de dirigir los recursos humanos en las organizaciones, sino múltiples formas eficientes de gestionar el personal. Al mismo tiempo, se mostró que algunas de las que se consideraban como «mejores prácticas norteamericanas de gestión», no funcionaban adecuadamente en ciertos países. Los ejemplos abundan en la literatura, tales como la dirección por objetivos en Francia (Trepo, 1973), los sistemas individuales de incentivos en Dinamarca (Schneider, 1986), las técnicas de participación en las tomas de decisiones en Rusia (Welsh *et al.*, 1993), los sistemas de evaluación del rendimiento en Hungría (Kovach, 1994), o la política de puertas abiertas en Italia (Laurent, 1983). En definitiva, las mismas prácticas no tienen la misma eficiencia en todas las culturas.

De todo este proceso algunos autores han extraído una «posición relativista extrema», que no se limita a constatar la existencia de diversas formas distintas pero igualmente eficientes de gestión, tal como avalan los ejemplos de Estados Unidos, Alemania o Japón, sino que afirma además que «todas las prácticas de gestión son igualmente eficientes». Para este radicalismo extremo, ningún sistema de recursos humanos es mejor o peor que otro sistema alternativo, sino que su eficiencia depende del contexto socio-cultural en el que se lleve a cabo. Consiguientemente, para conseguir buenos resultados, las multinacionales no deberían transferir sus prácticas de recursos humanos, sino adaptarlas al contexto socio-cultural de cada una de sus filiales.

Los análisis de las culturas nacionales en la literatura de dirección internacional se basan esencialmente en un trabajo del investigador

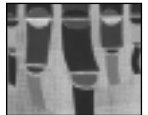
holandés Hofstede. A partir de un encuesta rellena por 116.000 empleados de IBM en 70 países, Hofstede (1980) sugirió que los países fueran clasificados en 4 dimensiones culturales: distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, y masculinidad. Posteriormente, Hofstede (1991) añadió una nueva dimensión, la orientación al largo plazo, que parecía ser especialmente relevante para los países asiáticos.

La distancia al poder es el grado en que los miembros de una cultura aceptan que el poder se distribuya de manera desigual en las organizaciones y la sociedad. En el ámbito empresarial, esta dimensión se refleja en que los países con gran distancia al poder (por ejemplo, los países latinos y asiáticos) las organizaciones tienden a ser más centralizadas y a tener un menor nivel de participación en la toma de decisiones.

La aversión a la incertidumbre indica el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o ambiguas. En los países con mayor aversión a la incertidumbre las organizaciones desarrollan planes, políticas, procedimientos y sistemas claros para ayudar a los empleados a reducir su incertidumbre.

El individualismo-colectivismo es el grado en que la identidad del individuo se deriva de sí mismo o de la colectividad. En las culturas individualistas se espera que los individuos cuiden de sí mismos y de su familia más próxima, derivando su estatus de los logros individuales. En las culturas colectivistas el grupo protege a sus integrantes, los cuales se espera que actúen en interés del grupo. En los países muy individualistas (por ejemplo, los anglosajones) las organizaciones tienden a enfatizar la autonomía y las recompensas individuales. En cambio, en las organizaciones de las sociedades colectivistas (por ejemplo, las asiáticas) se tiende a enfatizar la solidaridad y las recompensas de grupo.

Las sociedades masculinas (por ejemplo, Japón, los EEUU o Alemania) valoran los logros y sienten un gran rechazo por los fracasos, mientras que las sociedades femeninas (por ejemplo, Dinamarca, Suecia y Noruega) valoran la afiliación y contemplan el fracaso como algo menos importante. Las organizaciones de los países masculinos inciden en las oportunidades de obte-



COLABORACIONES

ner grandes ingresos, reconocimiento, promociones y recompensas, mientras que en las de las sociedades femeninas el énfasis recae en la calidad de las relaciones interpersonales y de la vida laboral.

Las sociedades con una orientación al largo plazo, como las asiáticas, se caracterizan por la paciencia, la perseverancia y el respeto por los mayores. Las organizaciones con una orientación al largo plazo enfatizan la relación de empleo a largo plazo y la solución a largo plazo de los problemas más que arreglos temporales o provisionales.

Utilizando estas dimensiones culturales y prácticas de recursos humanos para las que tales dimensiones son relevantes, Newman y Nollen (1996) examinaron los resultados económicos de 176 unidades de negocio en dieciocho países europeos y asiáticos de una empresa multinacional estadounidense y vieron que los resultados económicos, medidos por la rentabilidad de los activos (RA) y la rentabilidad de las ventas (RV), son mejores cuando las prácticas de recursos humanos de la unidad de negocio son congruentes con la cultura nacional (Cuadro 4). En concreto, obtuvieron los siguientes resultados:

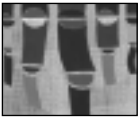
- Las unidades de negocio de países con baja distancia al poder obtenían mejores resultados si ofrecían un nivel alto de participación. Inversamente, las unidades de países de alta distancia al poder obtenían mejores resultados si ofrecían un nivel bajo de participación en la toma de decisiones.
- Entre las culturas individualistas, los resultados son mejores cuando se enfatizan las contribuciones individuales, mientras que en las culturas colectivistas se obtienen mejores resultados si ese énfasis es menor.
- Las unidades de negocio de culturas masculinas obtenían mejores resultados si utilizaban sistemas de recompensas basados en el mérito, mientras que en las de culturas femeninas ocurría justo lo contrario.
- En las sociedades orientadas al corto plazo, las unidades con menor énfasis en la seguridad de empleo obtenían mejores resultados que las que ponían mayor énfasis en esa variable. Lo opuesto

se verificaba en las sociedades orientadas al largo plazo, si bien en este caso los estadísticos no resultaban significativos.

- Finalmente, en las unidades de negocio de culturas de alta aversión a la incertidumbre cuyos empleados tienen claras las políticas de recursos humanos organizativas, tienen mejores resultados que aquellas cuyos empleados carecen de esa claridad relativa a las políticas de la organización.

En definitiva, el estudio de Newman y Nollen (1996), que, según la opinión de Schuller y Rogovsky (1998), es ya un clásico de la literatura de dirección internacional de recursos humanos, parece avalar el relativismo radical al mostrar los beneficios económicos que se siguen de una estrategia de adaptación. El mensaje que de él se extraía era claro y categórico: para mejorar sus resultados, las organizaciones tienen que adaptar sus prácticas de recursos humanos al contexto sociocultural de cada una de sus filiales, lo que expresan a través del dicho *when in Rome do as the Roman do*, que podríamos traducir por «donde fueres haz lo que vieres».

Esta recomendación choca con la práctica real de muchas organizaciones que, como vimos al analizar el estudio de Tregaskis (1998), desarrollan un enfoque global en algunas de sus prácticas de recursos humanos. Asimismo, entra en conflicto con la estrategia de muchas multinacionales líderes que, lejos de adaptar, lo que hacen es estandarizar ciertas políticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, el desarrollo de carreras en las grandes auditorías multinacionales, definido por un sistema de «ascenso o abandono» a través de una serie definida de niveles (auditor junior, senior, gerente, socio), se ha implantado en la práctica totalidad de la red internacional de estas organizaciones. Igualmente, las empresas automovilísticas introducen sistemas de sugerencias de ideas muy estandarizados, sin realizar una adaptación cultural significativa al contexto socio-cultural de las filiales en que se llevan a cabo. La cuestión entonces es por qué existe esa contradicción entre las recomendaciones de la literatura y la práctica real de muchas organizaciones.



COLABORACIONES

CUADRO 5
EFECTO DE LA CONGRUENCIA ENTRE CULTURA Y POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS
Newman y Hollen (1996)

		Distancia al poder		Individualismo		Aversión a la incertidumbre					
		Bajo	Alto	Individual	Colectiva	Alta	Baja				
Participación	Bajo	RA = -10,3 RV = -0,72	RA = 6,24 RV = 2,44	Bajo	RA = -18,4 RV = -1,2	RA = 8,4 RV = 3,9	Bajo	RA = -7,22 RV = -1,56	RA = 1,24 RV = 3,53		
	Alto	RA = -2,2 RV = 0,49	RA = -14,2 RV = -3,41	Alto	RA = -7,74 RV = -0,61	RA = -6,72 RV = -2,7	Alto	RA = -2,44 RV = 0,04	RA = -0,32 RV = -0,27		
t _{1,2} RA = 1,36*		t _{3,4} RA = 2,26**		FRA = 6,94***		t _{1,2} RA = ,86		t _{3,4} RA = ,28		FRA = 0,66	
t _{1,2} RV = ,13		t _{3,4} RV = 2,22***		FRV = 3,68*		t _{1,2} RV = 1,01		t _{3,4} RV = 2,34***		FRV = 5,63**	
		Masculinidad		Enfasis en el individuo		Orientación al largo plazo					
		Masculina	Femenina	Individual	Colectiva	Largo	Corto				
Recompensas por mérito	Bajo	RA = -8,64 RV = -0,73	RA = 2,55 RV = 1,46	Bajo	RA = -18,4 RV = -1,2	Bajo	RA = 6,39 RV = 5,02	RA = 5,29 RV = 2,47			
	Alto	RA = 3,77 RV = 0,86	RA = -8,74 RV = -1,63	Alto	RA = -7,74 RV = -0,61	Alto	RA = 19,84 RV = 7,58	RA = -10,01 RV = -2,65			
t _{1,2} RA = 2,28**		t _{3,4} RA = 1,42*		FRA = 6,02**		t _{1,2} RA = 1,20		t _{3,4} RA = 2,79***		FRA = 7,09***	
t _{1,2} RV = 0,98		t _{3,4} RV = 1,33*		FRV = 2,74*		t _{1,2} RV = 1,14		t _{3,4} RV = 1,97**		FRV = 4,43**	

La congruencia ocurre en las celdas con fondo gris que, por hipótesis, se espera obtengan mejores resultados que las otras celdas. El estadístico F mide si los resultados están influidos por la congruencia entre cultura y práctica; el test t se refiere a las diferencias entre las medias de rendimiento de las unidades de negocio dentro del mismo grupo cultural.

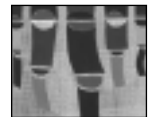
P < ,10; ** p < ,05; *** p < ,01.

En otro trabajo (Bonache, 2001), se han aportado las razones que, desde el punto de vista los autores, explican tal contradicción. En concreto, se ha argumentado que la eficiencia relativa de las diversas estrategias de recursos humanos tiene que juzgarse no sólo desde el punto de vista de los beneficios a corto plazo que reporta a cada una de las filiales, tal como hacen Newman y Nollan (1996), sino teniendo también en cuenta su influencia en la competitividad global de la organización (Bird *et al.*, 1998). Entre las características que ha señalado la investigación en dirección internacional de la empresa que influyen en la competitividad global de las organizaciones, se encuentran: la capacidad de explotar en otros mercados competencias distintivas existentes en el mercado de origen; la capacidad de aprender; la capacidad de reducir costes en relación con los competidores; la capacidad de integrar globalmente sus operaciones; la capacidad de responder rápida y de forma flexible a los cambios en el entorno. Pues bien, si exceptuamos la última de estas capacidades, podemos encontrar argumentos a favor de la estandarización de las prácticas de recursos humanos. En efecto, una mayor estandarización puede permitir:

- *Explotar las competencias distintivas de la organización.* Si la dirección considera que una

práctica es esencial para la consecución de su ventaja competitiva tratará de transferirla a todas sus filiales como una vía de duplicar tal ventaja. Por ejemplo, Beechler y Unge (1994), en su estudio sobre un conjunto de empresas industriales japonesas en Norteamérica, afirmaron que la fuente fundamental de ventaja competitiva de esas empresas en Japón residía en su capacidad de conseguir productos de primera calidad con cero defectos, y que ciertas prácticas de recursos humanos, tales como la rotación de puestos, la formación interna, el trabajo en equipo, y las relaciones de cooperación entre la dirección y los empleados, eran esenciales para conseguir tal ventaja. Consiguientemente, el trabajo en sus filiales en Norteamérica se organizaba de acuerdo con las mismas. En cambio, otras prácticas que se percibían menos nucleares, como el uso de uniformes o del mismo restaurante para todos los empleados, no se implantaron en algunas de las filiales.

- *Facilitar el aprendizaje organizativo.* Existe un consenso creciente en la literatura que en las multinacionales actuales, cada unidad puede ser una fuente de capacidades, conocimientos e innovaciones, que pueden ser transferida a otras partes de la organización. Si todas ellas son gestionadas de acuerdo con una lógica similar (es



COLABORACIONES

decir, con procedimientos de marketing, producción o recursos humanos similares), la transferencia de estos activos intangibles se genera más fácilmente. Por esta razón, Kobrin (1994) afirmó que si una compañía desea facilitar los flujos de información y conocimientos entre sus filiales, tiende a desarrollar un enfoque global en sus prácticas de gestión.

- *Facilitar la integración y coordinación.* Si cada uno de las filiales funciona con prácticas diferentes de gestión, la coordinación e integración entre ellas resulta más difícil. Además, un importante mecanismo de integración en las empresas multinacionales son las transferencias internacionales de empleados (Edstrom y Galbraith, 1977). El desarrollo de diversas formas de seleccionar, motivar o recompensar a los empleados de distintas filiales puede generar problemas de falta de equidad entre ellos y dificultar la transferencia de empleados entre las distintas unidades (Laurent, 1986; Rosenzweig y Nohria, 1994).

- *Reducir los costes de transacción.* La adaptación local de las prácticas incrementa los costes de diseño, implementación y control (Gómez Mejía y Palich, 1997).

Por tanto, en las empresas que siguen una estrategia global, el desarrollo de una estrategia adaptativa de recursos humanos puede ser ineficiente, dado que conduce a un escaso nivel de coordinación e integración de las políticas, a un incremento de los costes de transacción y a una escasa difusión de las innovaciones entre las diversas unidades. En definitiva, la necesidad de adaptación cultural se opone la necesidad de estandarizar las prácticas, una tensión que la literatura relativista tiende a omitir.

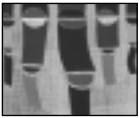
Al señalar la inexistencia de una única forma de gestión, el relativismo fue un correctivo necesario del etnocentrismo anglosajón que asumía críticamente la superioridad de su forma de gestión. Sin embargo, los relativistas radicales afirman que todas las prácticas de gestión son igualmente válidas, y que lo esencial es adaptarlas a la manera local de hacer las cosas. En la medida que esta es la posición ahora dominante en la literatura, puede que lo que necesitamos sea un correctivo al correctivo. Aunque una política de adapta-

ción local pueda ser la más eficiente en ciertas prácticas y países, en otras ocasiones una estrategia de estandarización puede ser una opción más racional. Tal como apuntamos previamente, la transferencias de prácticas de recursos humanos tienen que realizarse práctica a práctica y país a país. Desde este punto de vista, la recomendación de Newman y Nollen (1996) que expresan en el dicho *when in Rome, do as the Romans do*, no debería utilizarse como una prescripción general para las empresas que operan en una economía cada vez más global.

5. Conclusiones

En los últimos años hemos avanzado notablemente en nuestra comprensión en torno a las estrategias de diseño del sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales. Un primer elemento que se ha puesto de manifiesto es que este área reviste mayor complejidad que la que inicialmente se planteaba. Por ejemplo, Perlmutter (1969) tomaba la orientación global de la multinacional como la unidad básica de referencia, lo que le conducía a hablar de multinacionales etnocéntricas, polícéntricas, y geocéntricas, según que sus prácticas de recursos humanos se aproximaran, respectivamente, a la central, al entorno local, o a un estándar global. Sin embargo, la literatura posterior ha mostrado que esa orientación global varía por filiales (Gupta y Govindarajan, 1991), prácticas (Rosenzweig y Nohria, 1994), y grupos de empleados (Taylor *et al.*, 1996). Todos esos niveles han de ser tenidos en cuenta para no ofrecer caricaturas de la problemática real a la que se enfrentan las multinacionales en este ámbito.

Otro descubrimiento reciente de interés es que la nacionalidad de la multinacional tiene menos influencia en la configuración de las prácticas de recursos humanos de la filial que la que a menudo se asume. El trabajo de Tregaskis (1998) es muy ilustrativo a este respecto. Tomando como referencia las políticas de formación y desarrollo, para las que existe abundante literatura sobre la distinta forma que adopta en diferentes entornos nacionales (Japón, EEUU, Alemania, Francia), esta autora



COLABORACIONES

demonstró la práctica inexistencia de diferencias significativas de tales políticas en una amplia muestra de filiales británicas de multinacionales de esas nacionalidades. Este resultado es también consistente con el obtenido por Rosenzweig y Nohria (1994) quienes señalaron, excepto para el caso de las filiales de las multinacionales japonesas, la ausencia de diferencias significativas en un conjunto seleccionado de prácticas de recursos humanos en las filiales norteamericanas de multinacionales de diferentes nacionalidades. Desde este punto de vista, al menos en los países anglosajones, donde se han realizado estos estudios, el país de origen de la empresa tiene escasa incidencia en las condiciones laborales de los empleados locales.

Asimismo, los estudios empíricos realizados ilustran que la estrategia dominante en el sistema de recursos humanos de las filiales de las multinacionales es la adaptativa (Rosenzweig y Nohria, 1994; Tregaskis, 1998). Ahora bien, tal orientación no se da en todas las prácticas. En el estudio de Tregaskis, por ejemplo, una serie de prácticas se desarrollaban de diferente manera en las multinacionales que en las empresas locales, lo que unido a la inexistencia de diferencias significativas entre las filiales de multinacionales de diferentes nacionalidades, sugiere la implantación de un conjunto de «mejores prácticas de recursos humanos» que las multinacionales, independientemente de su país de origen, implantan en el ámbito de sus filiales.

También conocemos ahora mucho más sobre los determinantes de esas estrategias. Así, sabemos que el sistema de recursos humanos de una filial no sólo depende del ciclo de vida o la estrategia de la multinacional, como sugerían los primeros modelos (Adler y Ghadar, 1991; Evans y Lorange, 1990), sino de otras muchas variables, como el papel estratégico de la filial, la forma de entrada o las características de su contexto socio-económico. Es más, planteamientos teóricos como la teoría institucional o la teoría de dependencia de recursos, han señalado que en la determinación del sistema también participan variables de carácter político o no estratégico, tales como el grado de regulación de las prácticas de recursos

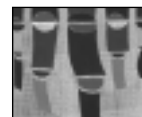
humanos (Rosenzweig y Nohria, 1994) o el poder relativo de la filial con respecto a la central (Hannon *et al.*, 1995).

En lo que se refiere a la conexión entre estrategia internacional y eficiencia organizativa, los trabajos realizados ilustran como la elección de la estrategia de dirección internacional de recursos humanos influye en los resultados económicos de la filial (Newman y Nollen, 1996), así como en la consecución de los objetivos estratégicos de la multinacional (Kobrin, 1994; Bird *et al.*, 1998; Bonache, 2001), tales como el aprendizaje organizativo, o la integración y coordinación de sus actividades. Mientras que el análisis filial a filial parece abogar por la mayor eficiencia de la estrategia adaptativa, el análisis a nivel corporativo destaca las ventajas de la estandarización de las políticas.

Una vez mencionados sus puntos positivos, también hemos de indicar que, en esta campo de investigación, casi se plantean tantos interrogantes como soluciones. Tales interrogantes representan las limitaciones fundamentales de la literatura y, consiguientemente, deben guiar la investigación futura.

Una primera línea de investigación debe ir dirigida a completar los modelos. Los modelos de recursos humanos no sólo han de recoger las opciones o decisiones estratégicas, sus determinantes y la eficiencia de tales decisiones, como efectivamente hacen los modelos de dirección internacional de recursos humanos aquí analizados, sino también otros elementos (ver Wright y McMahan, 1992), como el tipo de capital humano asociado a cada una de las estrategias internacionales y los comportamientos requeridos por parte de ese capital para llevar a cabo tal estrategia, que sólo están en ellos marginalmente presentes.

También existen importantes interrogantes empíricos. En primer lugar, los trabajos aquí analizados (Rosenzweig y Nohria, 1994; Tregaskis, 1998) han puesto de manifiesto que la estrategia adaptativa es la dominante en el diseño del sistema de recursos humanos. Ahora bien, tales estudios se han realizado en un entorno nacional altamente competitivo en el que las organizaciones cuentan con sistemas de recursos humanos relati-



COLABORACIONES

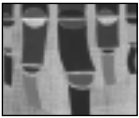
vamente avanzados, como son EEUU y el Reino Unido. Con ello lo que se plantea es si la orientación adaptativa también prevalecería si el país de destino fuera, por ejemplo, un país en desarrollo. Puede que en tal caso algunos elementos del sistema de recursos humanos de la central le proporcionarían a la empresa una ventaja competitiva en el país de destino (Taylor *et al.*, 1996), lo que sin duda actuaría como una presión hacia la transferencia de tales elementos.

En segundo lugar, a pesar de la preponderancia del enfoque contingente en toda esta literatura, algunos estudios, como el de Tregaskis (1998), abren la posibilidad a la existencia de un conjunto de «mejores prácticas de gestión» universalmente aplicables que implantarían las multinacionales independientemente de su país de origen y del país de destino. Ahora bien, la mayoría de las clasificaciones de *best practices* (Walton, 1985; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995) se han realizado para el entorno empresarial norteamericano, dado que incorporan prácticas, tales como la participación del personal (Walton, 1985), la perspectiva a largo plazo en la gestión (Pfeffer, 1994) o la evaluación del rendimiento (Huselid, 1995) que, según otros autores, como Newman y Nollen (1995), no son universalmente eficientes. Desde este punto de vista, se requiere ahondar, desde una perspectiva plurinacional, en el ámbito geográfico de aplicabilidad de las llamadas «mejores prácticas de gestión».

Finalmente, en lo referente al impacto de la estrategia internacional de recursos humanos en la eficiencia organizativa, hemos visto que los trabajos en este área extraen, tomando diferentes unidades de análisis (la filial *versus* el conjunto de la corporación), conclusiones antagónicas, lo que indica la complejidad del problema y el hecho de que, como en otros muchos ámbitos de la gestión de recursos humanos, en esta área tampoco existen soluciones fáciles ni recetas mágicas.

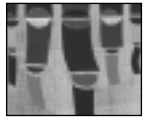
Bibliografía

1. ADLER, N. Y GHADAR, F. (1990): «Strategic human resource management: A global perspective», en R. PIEPER (editor), *Human resource management: An international comparison*, Berlin: Walter de Gruyter, páginas 235-260.
2. ARAN, J. D. y WALOCHIK, K. (1997): «Improvisation and the Spanish Manager», *International Studies of Management and Organisation*, número 26, páginas 73-89.
3. BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*, Madrid: McGraw Hill.
4. BEECHLER, S. y YANG, J. Z. (1994): «The transfer of Japanese-style management to American subsidiaries: Contingencies, constraints, and competencies», *Journal of International Business Studies*, páginas 467-491.
5. BONACHE, J.: «The international transfer of an idea suggestion system: against relativism in international human resource management», *International Studies of Management and Organization*, (en prensa), 2001.
6. BONACHE, J. y FERNANDEZ, Z. (1998): «Strategic staffing in Multinationals», en C. BREWSTER. y H. HARRIS, *International human resource management*, Routledge.
7. BREWSTER, C. (1991): *The management of expatriates*, Londres: Kogan Page.
8. BREWSTER, C. (1995): «Towards a European Model of Human Resource Management», *Journal of International Business Studies*, número 26 (1), páginas 1-12.
9. BYRD, A. L.; TAYLOR, S. y BEECHLER, S. (1998): «A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: organizational implications», *Human resource Management*, páginas 159-172.
10. CHATMAN, J. (1989): «Improving Interactional Organisational Research: A model of Person-Organisation Fit», *Academy of Management Review*, número 14(3), páginas 333-349.
11. CLARK, T. (1996, editor): *European Human Resource Management*, Blackwell. Business.
12. D'IRIBARNE, P. (1997): «The usefulness of an Ethnographic approach to the international comparison of organisations», *International Studies of Management and Organisation*, número 26 (4), páginas 30-47.
13. DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983): «The iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, número 48, páginas 147-160.
14. DOWLING, P. J.; SCHULER, R. S. y WELCH, D. (1994): *International dimensions of human resource management*, BELMONT, C. A: *Wadsworth*.
15. EDSTROM, A. y GALBRAITH, J. (1977): «Transfer of Managers as a coordination y control strategy in multinational organisations», *Administrative Science Quarterly*, número 22, páginas 248-263.
16. EVANS, P. y LORANGE, P. (1990): «The two Logics behind human resource management», en Paul EVANS; Yves DOZ y Andre LAURENT (eds.), *Human resource management in International Firms*, Nueva York: St. Martin's Press.



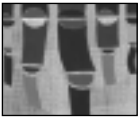
COLABORACIONES

17. GOMEZ MEJIA, L. R. y PALICH, L. E. (1997): «Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms», *Journal of International Business Studies*, 28, 4, páginas 736-758.
18. GOMEZ MEJIA, L. R., y WELBOURNE T. (1991): «Compensation strategies in a global context», *Human Resource Planning*, número 14 (1), páginas 29-42.
19. GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1991): «Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations», *Academy of Management Review*, 16, 4, páginas 768-792.
20. HANNON, J.; HUANG, I. y JAW, B. (1995): «International Human Resource Strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan», *Journal of International Business Studies*, número, páginas 531-554.
21. HEDLUND, G. (1986): «The hypermodern MNC: A heterarchy?», *Human Resource Management*, número 25, páginas 149-64.
22. HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, California: Sage, 1980.
23. HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organisations*, London: McGraw-Hill.
24. HUSELID, M. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of management journal*, 38, 3, páginas 635-72.
25. KOBRIN, S. J. (1994): «Is there a relationship between a geocentric mind-set ymultinational strategy», *Journal of International Business Studies*, número 1, páginas 493-511.
26. KOPP, R. (1994): «International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States Multinationals», *Human Resource Management*, volumen 33 (4), páginas 581-599.
27. KOVACK, R. (1994): «Matching Assumptions to environment in the transfer of management practices. Performance Appraisal in Hungary», *International Studies of Management and Organisation*, número 24 (4), páginas 83-99.
28. LAURENT, A. (1983): «The Cultural Diversity of Western Management Conceptions», *International Studies of Management and Organisation*, 8, 1-2, páginas 75-96.
29. «The Cross-cultural puzzle of international human resource management», *Human resource management*, número 25, páginas 91-102.
30. LAWRENCE, P. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and environment*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
31. MAMMAN, A.; SULAIMAN, M. y FADEL, A. (1996): «Attitudes to pay Systems: an explanatory study within and across cultures», *The International Journal of Human Resource Management*, número 7 (1), páginas 101-121.
32. MARTINEZ, J. I. y JARILLO, J. C. (1991): «Co-ordination demands of International Strategies», *Journal of International Business Studies*, 22, 3, páginas 429-444.
33. NEWMAN, K. y NOLLEN, S. (1996): «Culture and Congruence: The Management practices and National Culture», *Journal of International Business Studies*, (4), páginas 753- 779.
34. PERLMUTTER, H. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, número 4, páginas 9-18.
35. PFEFFER, J. (1981): *Power in organizations*, Marshfield, M. A: pitman.
36. PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press.
37. PFEFFER, J. y COHEN, Y. (1984): *Determinants of internal labor markets in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, número 29, páginas 550-572.
38. PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): *The external control of organizations*, New York: Harper & Row.
39. PRAHALAD, C. K. y DOZ, Y. L. (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
40. RONEN, S. y SHENKAR, O. (1985): «Clustering countries on attitudinal dimensions: A review synthesis», *Academy of Management Review*, número 10, páginas 435-54.
41. ROSENZWEIG, S. y NOHRIA, N. (1994): «Influences on human resource management practices in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, número 25 (2), páginas 222-51.
42. ROSENZWEIG, S. y SIGN, J. (1991): «Organisational environments and the multinational enterprise», *Academy of Management Review*, número 16 (2), páginas 340-61.
43. SCHNEIDER, S. (1986): «National vs. Corporate culture: implications for HRM», *Human resource Management*, número 27, páginas 133-148.
44. SCHULER, R. S.; DOWLING, P. J. y DE CIERI, H. (1993): «An integrative framework of strategic international human resource management», *International journal of human resource management*, número 4(4), páginas 717-764.
45. SCULLION, H. (1995): «International human resource management», en John STOREY (editor), *Human Resource Management: A critical text*, Routledge.
46. SCULLION, H. y BREWSTER, C. (1997): «A review agenda foro expatriate HRM», *Human Resource Management Journal*, volumen 7, número 3, páginas 32-41
47. SMITH, P. B.; MISUMI, J.; TAYEB, M.; PETERSON, M. F. y BOND, M. H. (1989): «On the Generality of Leadership Styles across Cultures», *Journal of Occupational Psychology*, número 62, páginas 97-100.



COLABORACIONES

48. SPARROW, P. y HILTROP, J. (1997): «Redefining the field of european human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition», *Human resource management*, volumen 36, número 2, páginas 201-219.
49. TALLMAN, S. y FLADMÖE-LINDQUIST, K. (1994): «A resource-based model of the multinational firm», Paper presentado en la *Strategic Management Society Conference*, Paris, Francia.
50. TAYLOR, S.; BEECHLER, S. y NAPIER N. (1996): «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of Management Review*, volumen 21 (4), páginas 959-965.
51. TREGASKIS, O. (1998): «HRD in Foreign MNEs: Assessin the impact of Parent Origen Versus Host Country Context», *International Studies of Management and Organization*, volumen 28, 1 páginas 136-163.
52. TREPO, G. (1973): «Management style a la Francaise», *European Business*, otoño, páginas 71-79.
53. WALSH, J. (1996): «Multinational management strategy yhuman resource decision making in the single european market», *Journal of Management Studies*, número 33 (5), páginas 633-648.
54. WALTON, R. E. (1985): «From control to comittment in the workplace», *Harvard Business Review*, marzo-abril, número 8, páginas 77-84.
55. WELCH, D. (1994): «Determinants of International Human Resource Management approaches and activities: a suggested framework», *Journal of Management Studies*, número 31, páginas 139-163.
56. WELSH, D.; LUTHANS, F. y SOMMER, S. (1993): «Managing Russian Factory Workers: The Impact of US Based Behavioral and Participative Techniques», *Academy of Management Journal*, número 36, páginas 58-79.
57. WRIGHT, P. y McMAHAN, G. (1992): «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, volumen 18, número 2, páginas 295-320.



COLABORACIONES