



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Lertxundi Lertxundi, Aitziber

LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LA DECISIÓN DE EXPORTAR O ADAPTAR SUS PRÁCTICAS  
DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto,  
2011, pp. 47-67

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119541005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LA DECISIÓN DE EXPORTAR O ADAPTAR SUS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lertxundi Lertxundi, Aitziber\*  
Universidad del País Vasco

**Recibido:** 30 de junio de 2010

**Aceptado:** 24 de febrero de 2011

**RESUMEN:** En este trabajo se analiza la proclividad de las empresas multinacionales hacia la exportación de su sistema de dirección de recursos humanos (DRH) a sus filiales exteriores, en función de la calidad percibida del mismo y de las diferencias de los contextos culturales matriz-filial. A partir de un estudio exploratorio cualitativo y de otro cuantitativo sobre una muestra de 58 multinacionales industriales españolas y sus correspondientes filiales foráneas, se concluye que la calidad del sistema de DRH de la matriz influye significativamente en su decisión de exportarlo a la filial, mientras que la diferencia con el contexto cultural de la filial no es determinante en la transferencia de los principios básicos del sistema de recursos humanos, aunque posiblemente sí en la de sus prácticas y subprocesos.

**PALABRAS CLAVE:** Transferencia de Prácticas de DRH, Mejores Prácticas, Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento, Cultura nacional, España.

**CLASIFICACIÓN JEL:** F23, M12.

### THE MULTINATIONAL ENTERPRISE AND THE DECISION TO EXPORT OR ADAPT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES

**ABSTRACT:** This study analyses the readiness of multinational enterprises to export their human resource management (HRM) system to their subsidiaries abroad, depending on the perceived quality of the system and the differences in the cultural contexts of the headquarters and subsidiaries. Using a qualitative exploratory study and another quantitative study of a sample of 58 Spanish industrial multinationals and their affiliates, we conclude that the quality of the headquarters-based HRM system has a significant influence when it comes to deciding whether to export it to the subsidiary, whereas the difference in cultural contexts is not decisive when transferring the basic principles of the human resources system, although it possibly is decisive in the transfer of practices and sub-processes.

**KEY WORDS:** Transfer of HRM practices, Best Practices, High Performance Work Systems, National culture, Spain.

**JEL CLASSIFICATION:** F23, M12.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva estratégica, una cuestión de indudable interés profesional y académico es determinar qué es más conveniente para la empresa multinacional (EM): exportar tal cual las prácticas de Dirección de Recursos Humanos (DRH) que emplea en la sede central o, por el contrario, adaptar estos sistemas de trabajo a las particularidades del contexto de la nueva filial. Esta cuestión adquiere mayor relevancia cuando se considera la utilización de las denominadas “mejores prácticas” en recursos humanos, por la posible incidencia que éstas pueden tener en la decisión que toma la EM.

Esta disyuntiva ha sido abordada desde diversos enfoques conceptuales y posee implicaciones importantes, tal y como lo pone de manifiesto el hecho de que sea un punto común en diversos trabajos sobre Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos

\*Departamento de Economía Financiera II, Universidad del País Vasco, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Oñate Plaza 1, E-20018 DONOSTIA, España, e-mail: aitziber.lertxundi@ehu.es

(DEIRH) (Schuler, Dowling y De Cieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). Uno de los enfoques, que se fundamenta básicamente en las presiones competitivas que las EMs deben afrontar, sugiere que las prácticas organizacionales pueden considerarse como valiosos recursos y capacidades que interesa replicar en toda la organización (Szulanski, 1996). Las creencias o la actitud de la dirección en lo concerniente a la existencia y a la posibilidad de generalizar sus competencias en la DRH determinarían la orientación estratégica seguida por la matriz (Taylor *et al.*, 1996). En este sentido, la perspectiva universalista apunta que las “mejores prácticas” en DRH poseen un impacto positivo en todas las organizaciones, independientemente del tamaño, el sector o el país (Pfeffer, 1998; p.306) y en consecuencia, podrían actuar como un recurso competitivo que pudiera aconsejar su difusión hacia las filiales exteriores (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor *et al.*, 1996).

Sin embargo, entre las limitaciones que tiene la perspectiva universalista en su potencial de aplicación, es que opera exclusivamente a nivel organizacional, centrándose exclusivamente en los recursos internos y no contempla el contexto social donde tiene lugar la selección de estos (Oliver, 1997). En este sentido, desde el paradigma contextual, existen numerosas razones y restricciones que entorpecen la difusión de las prácticas en los países y que incluso, pueden desaconsejarla. Por ejemplo, la Teoría Institucional señala a las instituciones de un país como agentes determinantes en esta difusión (DiMaggio y Powell, 1983). Con un enfoque más sociocultural, el Enfoque Cultural aborda esta cuestión desde el punto de vista de lo que suponen las diferencias en los valores y costumbres sociales (Adler, 1997; Hofstede, 1984, 2001; Laurent, 1983; Trompenaars, 1994). Las investigaciones vinculadas a esta materia dejan patente la relevancia de este factor tanto en la configuración de los DRH de las filiales de una EM como en los problemas que puede generar su aplicación en los contextos multiculturales (Collings, Gunnigle y Morley, 2008; Laurent, 1983; Lavelle, Gunnigle y McDonnell, 2010; Lawler, Chen y Bae, 2000; 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993).

En nuestro trabajo se pretende determinar en qué medida el uso de las “mejores prácticas” en la unidad matriz de la EM puede incidir en su decisión de transmitir el conjunto de prácticas de DRH a otras filiales de la EM, y si la existencia de diferencias culturales entre los países de las distintas unidades organizacionales influye en esta decisión.

La revisión de la literatura ofrece trabajos empíricos que han tratado el tópico de las “mejores prácticas” en el contexto de las EMs, especialmente, abordando el estudio de su efecto *universal*. La mayoría trata el efecto del contexto cultural en el potencial competitivo de estas prácticas una vez implementadas en las filiales. Sin embargo, en nuestro trabajo queremos conocer cómo influyen estas dos variables - uso de “mejores prácticas” y contexto cultural- en la valoración que la dirección de la EM realiza y que culmina en la decisión que toma. Con ello tratamos de aportar luz sobre el comportamiento de la EM cuando debe tomar la decisión de cómo orientará su estrategia internacional de DRH, un aspecto que, en nuestra opinión, no se ha tratado lo suficiente en la literatura en el plano teórico y en el empírico, en lo que concierne a las “mejores prácticas”, por lo menos. Por tanto, confrontamos el paradigma universalista y el contextual en la fase previa a lo que posteriormente podría resultar en la implementación efectiva, dejando entrever, en cierto modo, en qué medida la dirección de la EM es consciente y considera factible en su reflexión la generalización de estas prácticas a entornos culturales distintos.

En consecuencia, este trabajo presenta dos contribuciones que entendemos destacables: Por un lado, contribuye al análisis de las “mejores prácticas” en el ámbito de la DEIRH, puesto que éste ha sido un campo de estudio centrado tradicionalmente en el ámbito doméstico. Los estudios sobre la incidencia de estas prácticas en el marco de la transferencia de prácticas

organizacionales en las EMs son relativamente escasos, especialmente en el ámbito español, y por ello creemos que esta investigación contribuirá a proporcionar evidencias empíricas que ayuden a completar las escasas investigaciones existentes hasta ahora. Y por otro lado, concibe la problemática de la transferencia de prácticas con una orientación más vinculada con lo que sería una elección estratégica de la EM (*ex ante*), y no tanto como un proceso de implementación efectiva posterior (*ex post*).

Estructuramos el presente trabajo de la siguiente manera. En primer lugar revisamos el marco teórico de referencia y se desarrollan los argumentos teóricos que dan lugar a las hipótesis de trabajo. En segundo lugar, describimos la metodología de investigación, donde detallamos las características de la población y la muestra utilizada, así como los pormenores de la operacionalización de las variables. Seguidamente se aborda el análisis estadístico, donde se valoran y se discuten los resultados alcanzados. Y por último, presentamos las principales conclusiones así como las limitaciones experimentadas y proponemos algunas actividades futuras de investigación que darían continuidad al presente trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Las estrategias de exportación y de adaptación (Taylor *et al.*, 1996) constituyen una dualidad que ha sido y sigue siendo un tema de debate en la Dirección Internacional de Recursos Humanos (DIRH). Si se atiende a los trabajos que se han llevado a cabo en este campo, se constata una considerable diversidad de opiniones y evidencias empíricas que manifiestan la ausencia de unanimidad.

Entre las ventajas más importantes que se le atribuyen a la estrategia de adaptación, se citan la flexibilidad para acomodarse a las peculiaridades del entorno, la minimización de los problemas que puede ocasionar su carácter políticamente sensible, el aprendizaje proveniente de las filiales como fuente de innovaciones y el potencial positivo que posee en los resultados empresariales la adaptación al trasfondo cultural del país (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994). Entre los argumentos a favor de la exportación se señalan, básicamente, los beneficios que reporta la estandarización de las competencias distintivas desarrolladas en la empresa matriz en las filiales, el aprendizaje organizativo mediante la transferencia de los conocimientos desarrollados en la central y los derivados de la integración y coordinación de las actividades (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor *et al.*, 1996).

Por un lado se señala que, entre todas las funciones, la DRH es la que más se asemeja a las prácticas locales, la que en mayor medida es objeto de modelación por la sensibilidad local y el isomorfismo con el entorno local (Rosenzweig, 2006). En este sentido hay quien afirma que el papel del origen nacional de la empresa matriz a la hora de configurar las prácticas de las EMs es menos importante de lo que los estudios indican, al menos en relación con las prácticas de DRH (Tresgaskis, 2003). Por otro lado, nos encontramos también con quienes defienden la exportación de las prácticas como la orientación más importante. Hay quienes argumentan que las EMs intentan implementar aquellas prácticas de gestión con las que están más familiarizadas o las que parecen contribuir más a los resultados, con independencia de la localización de sus implantaciones exteriores (Gooderham y Nordhaug, 2003). Otro argumento empleado es el relativo a cuestiones de poder organizacional. Estas son las dos razones principales por las que la sede central y sus directivos utilizan la exportación de las prácticas de gestión para imponer sus normas y estándares (Peltonen, 2006). No en vano, la realidad empresarial ofrece muestras de que la estrategia de transferencia es una alternativa de extensa

aplicación gracias a sus ventajas. Los estudios empíricos apuntan a que, en general, las EMs prefieren la centralización a la diferenciación (Peltonen, 2006). El efecto del país de origen es, según parece, evidente (Brewster, Sparrow y Vernon, 2007). En un intento de acercar las posiciones, Brewster (2002) añade que, en la práctica, se produce siempre una interacción entre las dos orientaciones y se aplican ambas hasta cierto punto. Kamoche (1996) se pronuncia en los mismos términos cuando señala que estas estrategias no son mutuamente excluyentes. Según Tayeb (2005), existe cierta universalidad en las estrategias y políticas formuladas en la sede central, de modo que preservarían su aplicabilidad en muchos entornos culturales, pero cuando se trata de su implementación en otras localizaciones, las particularidades de estos entornos pueden aconsejar su modificación. Señala que, en general, es más fácil la transferencia de las estrategias y políticas que la de las prácticas. Aunque en ocasiones se pretenda transmitir una práctica, a veces es necesario modificarla y ajustarla para su implementación en el nuevo contexto. Puede someterse a un proceso de *transmutación* en la unidad cuando se intenta adaptarla a los modelos de comportamiento, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que, si bien la sustancia formal de la práctica puede transmitirse, su operacionalización quizás difiera entre los países (Edwards y Ferner, 2004).

La Visión de la Empresa basada en los Recursos (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) es un referente teórico básico para la DERH. Bajo esta perspectiva, se ha ido desarrollando una teoría en torno a las “mejores prácticas” en la que las aportaciones teóricas y empíricas de numerosos autores han contribuido a consensuar un conjunto de formas de proceder en la DRH aceptadas mayoritariamente como correctas y positivas para la competitividad de la empresa (ver trabajos de Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Walton, 1985; Wood y Menezes, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996). De acuerdo al paradigma universalista, las “mejores prácticas” poseen un carácter universal, por lo que son aplicables en cualquier contexto, al margen de cuestiones relativas al tamaño, sector o país (Pfeffer 1998).

En este sentido, cuando el grado de uso de las “mejores prácticas” fuera relativamente alto en la empresa matriz, al implicar una mayor calidad y competitividad en el área de recursos humanos, se podría esperar que la Alta Dirección de la empresa percibiera tal ventaja, ya que esta dirección juega un papel crucial en la identificación de los recursos y las competencias (Bonache, 1996; Schuler *et al.*, 1993; Taylor *et al.*, 1996) y, en consecuencia, decidiera transferir en lo posible esta fuente de ventaja competitiva a sus filiales exteriores, independientemente de su localización (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor *et al.*, 1996;).

Estos argumentos dan lugar a la primera de nuestras hipótesis:

*Hipótesis primera (H1): El grado de utilización de las “mejores prácticas” en la empresa matriz influye positivamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de DRH hacia las implantaciones exteriores.*

Sin embargo, todavía no está clara la transferibilidad y la efectividad de las “mejores prácticas” en recursos humanos. La DRH no solo varía entre los países en la manera en que se implementa, sino que también es muy distinta la manera en la que se define y del mismo modo, la conceptualización de lo que se considera una buena práctica (Brewster *et al.*, 2007). En lo que respecta a la transferibilidad de las “mejores prácticas”, Bae y Rowley (2001) señalan en su trabajo que está supeditada tanto a factores culturales-institucionales como a los organizacionales. Black (1999), por su parte, sugiere que existe una fuerte asociación entre las

dimensiones de cultura nacional y la adopción de ciertas prácticas de alto compromiso y que, aunque el modelo de dirección de alto compromiso puede ser universalmente aplicable, existen determinadas restricciones para su globalización, de manera que su implementación debería llevarse a cabo con sensibilidad al entorno. Martin y Beaumont (1998) destacan la necesidad de que cualquier forma de difusión debe tener en cuenta tanto el contexto cultural e institucional, como la habilidad y el incentivo de los directivos locales para implementar estas prácticas. Lawler, Chen y Bae (2000) en su estudio en tres países del este y suroeste asiático, advierten de las contrariedades que pueden surgir en estos países en la introducción de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR). Por último, en cierto modo en un intento de rechazar simplificaciones de la realidad, Zhang (2003) estima que el proceso y la transferencia de las “mejores prácticas” en DRH es mucho más complejo que lo sugerido.

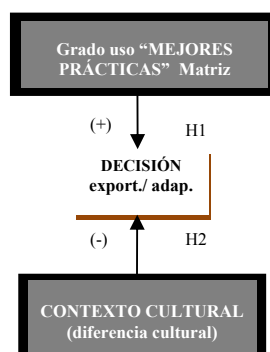
Los estudios comparativos señalan a la cultura y a las instituciones nacionales como dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general (Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004; Schuler y Rogovsky, 1998). Como la mayoría de las prácticas de dirección, las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas, y el hecho de ignorarlo puede llevar al fracaso la aplicación de las mismas en otras sociedades en las que opera la EM. Pasar por alto estas consideraciones puede ser causa de innumerables conflictos e ineficiencias (Hofstede, 1984; Kim y Gray, 2005; Laurent, 1983; Lawler *et al.*, 2000; Rosenzweig y Nohria, 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993). Existen evidencias que ponen de manifiesto las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las “mejores prácticas” y el contexto nacional en el que se aplican (Adler, 1997; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997; Hofstede, 1998; Lawler *et al.*, 2000; Newman y Nollen, 1996).

Estas dificultades que se han documentado podrían generar en la dirección de la EM desánimo hacia la transferencia de las prácticas domésticas, aún cuando considere que estás son competitivas. Esto podría plasmarse en la siguiente hipótesis:

Hipótesis segunda (H2): *La diferencia cultural entre el país de la unidad matriz y el de su implantación exterior influye negativamente en la decisión de exportar el conjunto de prácticas de DRH hacia las implantaciones exteriores.*

Gráficamente, estas hipótesis se reflejan en la figura 1:

**Figura 1. Variables de análisis.**



*Fuente: elaboración propia*

### 3. METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo propuesto, hemos llevado a cabo dos estudios complementarios; el primero de carácter exploratorio y cualitativo, y el segundo de carácter cuantitativo, sobre una muestra representativa de EM españolas. El primero se realizó a principios de 2006 y el segundo se desarrolló durante el periodo comprendido entre los meses de abril y noviembre del mismo año.

#### 3.1. Estudio preliminar exploratorio

Realizamos una serie de entrevistas personales semiestructuradas con los gerentes y directivos de recursos humanos de una muestra compuesta por ocho empresas industriales vascas con varias filiales productivas en el exterior, repartidas en distintas zonas geográficas. El objetivo de esta fase inicial de la investigación fue preferentemente el de explorar el contexto decisional desde el punto de vista de la empresa matriz, indagando en las variables que supuestamente influían en la decisión a tomar, en la exploración de la posibilidad de existencia de nuevos elementos que no se habían contemplado por los autores, etc. y, en definitiva, el propósito de conocer de primera mano la experiencia y el comportamiento de las EMs cuando debían tomar la decisión de transmitir los sistemas de recursos humanos domésticos o de adaptarlos a las particularidades en los países de las implantaciones. Se confió en la metodología cualitativa puesto que el objetivo de ésta es la comprensión (Stake, 1995) y pretende indagar en el fenómeno objeto de estudio. En este sentido, hay quienes señalan que se debería recurrir más a las técnicas cualitativas dado que éstas proporcionan perspectivas relevantes para la investigación en el área de las ciencias sociales. Por ejemplo, Gamble (2003) apunta al estudio de casos como el método más ideal para el estudio de los procesos de transferencia de prácticas de recursos humanos. Así, este estudio exploratorio proporcionó información muy valiosa sobre la dinámica de la dirección de las personas en este tipo de organizaciones. Las conclusiones que se extrajeron de ella sirvieron para calibrar mejor la magnitud y la relevancia de nuestro objeto de investigación, al tiempo que nos ayudaron a precisar las áreas teóricas y los contenidos que mayor atención requerían. Gracias a ello se alcanzó mayor profundidad y detalle que, indudablemente, ha servido para perfilar y mejorar sustancialmente la encuesta inicial diseñada, definir mejor el contenido del posterior estudio cuantitativo y acotar y perfeccionar el contenido y el diseño del cuestionario a emplear en esta segunda fase. Por ello, dado el propósito de esta fase, el criterio que nos llevó a seleccionar solo empresas vascas fue la cercanía física.

Se recabó información, entre otros aspectos, sobre el uso de las “mejores prácticas” en las matrices y en las filiales. La mayor diferencia se hallaba en las asociadas a la comunicación y participación. En general, independientemente de la antigüedad de la implantación, la participación de los trabajadores era significativamente menor, así como el flujo de comunicación. Además, según los comentarios de algunos participantes, en algunos países como, pongamos el caso de México y sobremanera China, los trabajadores, en general, ni esperaban ni exigían su participación. Como principal fuente de diferencias se señalaban las de tipo cultural, seguidas de cerca de las de naturaleza político-económica. Asimismo se les preguntó en qué medida habían considerado el aspecto cultural en la configuración del sistema de DRH más adecuado para las filiales, sobre su relevancia desde el punto de vista estratégico y sobre cómo habían resuelto esta problemática. Con respecto a los problemas más importantes en la gestión de los recursos humanos, respuestas del estilo de “diferencias culturales”, “problemas de menor productividad por diferente filosofía de trabajo”, “dificultades en la transmisión de la cultura empresarial”, “problemas de rotación alta en puestos inferiores” o los relacionados con “la falta

de motivación de los trabajadores locales” fueron frecuentes. En concreto, los dos primeros se mencionaban en seis de los ocho encuestados (75%), los dos siguientes en cinco (62,5%) y el último, en cuatro (50%). Estas cifras sugieren que el contexto cultural es un factor a tener en cuenta por la dirección empresarial dada su influencia en la operativa de la filial. En cuanto a la actitud de la gerencia ante la transferencia o la adaptación del sistema de DRH doméstico, las respuestas obtenidas apuntan a que las empresas se esfuerzan en que el modo de proceder general se transfiera, pero que, simultáneamente, procuran que en la práctica el procedimiento más preciso se adecúe a la forma de trabajar y a las costumbres del país. Salvo en un único caso, en el resto se obtuvieron afirmaciones del estilo de “intentamos transmitir el sistema, pero adaptándolo lentamente” o “las políticas generales se trata de exportarlas, pero, claro, se intenta también acomodar la forma de llevarlo a cabo”.

### **3.2. Estudio cuantitativo**

#### *3.2.1. Población y muestra*

Como unidad de análisis consideramos la empresa multinacional española de más de 100 trabajadores del sector industrial y su correspondiente implantación exterior productiva. El hecho de considerar únicamente implantaciones de carácter productivo obedece a la necesidad de homogeneizar las características de las unidades de estudio lo más posible, salvo, obviamente, el contexto cultural y, asimismo, el requisito de tener al menos 100 empleados se debe al propósito de incrementar la probabilidad de que las organizaciones cuenten con sistemas de DRH relativamente formalizados. De esta manera se evita la inclusión de inversiones exteriores de tipo comercial, donde la caracterización de las “mejores prácticas” (o los STAR, tal como las operacionalizamos en el subapartado siguiente) teóricamente podría diferir. De acuerdo a la base de datos SABI<sup>1</sup>, de la que se extrajo la muestra, la población de empresas que cumple estas características es de 256. Como técnica de recogida de información se empleó preferentemente la entrevista telefónica sobre un cuestionario estructurado y con carta previa de presentación. Una vez eliminadas las encuestas no válidas, la muestra final fue de 58 EMs, de las cuales se obtuvo doble información (sobre la matriz española y sobre su filial exterior). Estas 58 EMs representaban una tasa de respuesta cercana al 23%. Las personas encuestadas fueron los directores-gerentes o los responsables corporativos de recursos humanos. Se realizaron entrevistas sobre la base de un cuestionario que se sometió a un pre-test con varios profesionales de las EMs participantes y académicos a fin de evaluar la validez de contenido.

**Tabla 1. Ficha técnica de la información muestral.**

<i>Universo</i>	EMs españolas del sector manufacturero de más de 100 empleados con implantación productiva en el exterior.
<i>Unidad muestral</i>	Empresa matriz y su correspondiente implantación exterior.
<i>Tamaño muestral – tasa de respuesta</i>	58 encuestas válidas - tasa de respuesta: 22%
<i>Error muestral</i>	11% para un nivel de confianza del 95% y el caso más desfavorable ( $p=q=50\%$ )
<i>Fecha de ejecución del trabajo de campo de la investigación cuantitativa</i>	Abril-Noviembre de 2006
<i>Técnica de recogida de información</i>	Entrevista personal o encuesta telefónica, con carta previa de presentación.
<i>Persona encuestada</i>	Director General o Director Corporativo de RRHH

*Fuente: elaboración propia*



La distribución geográfica de los países de las filiales se recoge en la tabla de abajo:

**Tabla 2. Distribución geográfica de las implantaciones exteriores**

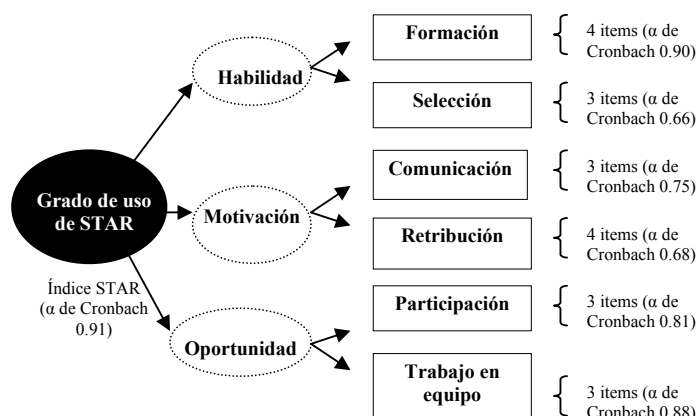
ZONA	PAÍS	Nº IMP. EXT.
<b>Europa</b>	Francia	8
	República Checa	5
	Reino Unido	5
	Alemania	4
	Portugal	4
	Irlanda	1
	Italia	1
	Turquía	1
<b>Latinoamérica</b>	México	10
	Chile	2
	Argentina	1
	Brasil	1
	Venezuela	1
	Colombia	1
<b>Asia</b>	China	7
<b>Estados Unidos</b>	Estados Unidos	6
<b>TOTAL</b>		<b>58</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.2.2. Variables independientes

a) *Grado de uso de las “mejores prácticas”*. Existen diversos enfoques para operacionalizarlo y entre ellos, optamos por el procedimiento de asignar las prácticas a conjuntos en base a los preceptos teóricos, con la posterior verificación de la fiabilidad de las escalas (Guthrie, 2001; MacDuffie, 1995; Youndt *et al.*, 1996; Way, 2002). Además, decidimos utilizar una medida única para su medición, en consonancia con los argumentos propuestos por Barney y Wright (1998), Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) y Becker y Huselid (1998), quienes aconsejan la utilización de un índice unitario que de cuenta del empleo de estas prácticas. Así proceden también otros autores (Appelbaum *et al.*, 2000; Arthur, 1994; Chang 2006; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman, 2003; Youndt *et al.*, 1996). La puntuación obtenida por cada empresa en dicho índice – al que denominaremos Índice STAR - representaría el grado de uso que se hace de las “mejores prácticas”. Por su parte, en línea con los trabajos de Appelbaum *et al.* (2000), Delaney y Huselid (1996), Gardner, Moynihan, Park y Wright (2001) y Guest (1997), nos fundamentamos en el enfoque teórico AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) como base que permite definir y estructurar el conjunto de las prácticas integrantes de un STAR. A partir de esta concepción, la escala de medida que se utilizará se configura como una medida compuesta por seis dimensiones estructuradas en tres indicadores (figura 2). Las prácticas consideradas para su valoración se extraen de la revisión de los trabajos empíricos y teóricos más importantes pertenecientes a esta línea de investigación (Arthur, 1994; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Peck, 1994; Pfeffer, 1998).

**Figura 2. Construcción y estructura del Índice STAR**



*\*Ítems medidos mediante escalas Likert (1=no se utilizan-7=se utilizan siempre)  
Fuente: elaboración propia.*

El número de ítems de esta sección fue veinticuatro, los cuales fueron objeto de doble respuesta (respuesta de la matriz y de la implantación exterior). Dado que, en general, los mercados internos de trabajo se encuentran segmentados, se les pidió expresamente a los encuestados que tuvieran presente sólo el colectivo de empleados vinculados a la actividad productiva, excluidos los directivos de mando intermedio o superior. Asimismo, se les pidió también que consideraran un horizonte temporal de tres años para mitigar la incidencia que las circunstancias coyunturales pudieran tener sobre las respuestas.

Para la cuantificación de cada uno de los indicadores se calculó la media aritmética de los ítems que lo componen. La variable Índice STAR, se obtiene a partir de la suma de los seis grupos de indicadores (figura 2), en línea con otros trabajos en este campo (Chang, 2006; MacDuffie, 1995; Park *et al.*, 2003).

A fin de garantizar los aspectos básicos en la construcción de la escala se ha seguido el siguiente procedimiento (Hair, Anderson Thatam y Black, 1999).

- 1- La definición conceptual se ha llevado de tal forma que cumpliera la validez de contenido. Para el diseño del cuestionario inicial y la propuesta de los ítems nos basamos, en primer lugar, en una exhaustiva revisión de la literatura pertinente y, en segundo, en la revisión del cuestionario piloto por parte de diversos académicos y directivos de las EMs.
- 2- Análisis de fiabilidad basado en los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach de cada uno de los indicadores. Esto nos ha aconsejado eliminar cuatro de los ítems inicialmente planteados con lo que el número final de ítems se fija en veinte.

- 3- Verificación de la unidimensionalidad del índice mediante un Análisis Factorial de Componentes Principales. Como se esperaba, se ha extraído un único factor con un valor propio mayor que la unidad, lo que demuestra la unidimensionalidad del índice<sup>2</sup>.
- 4- Verificación de la validez convergente del índice a través del cálculo de la correlación del mismo con un ítem que, con naturaleza claramente subjetiva, invitaba al encuestado a puntuar, en una escala de 1 al 5, (1=es peor; 5=es mucho mejor), la competitividad del sistema de DRH (*¿En qué medida diría Ud. que el sistema de organización del trabajo y de dirección de recursos humanos de su empresa MATRIZ es “mejor o peor” que el de sus empresas competidoras, en el sentido de que le genera ventaja competitiva?*). La correlación de Pearson para dicho ítem y el Índice STAR para la matriz, de 0,708, corrobora la validez convergente.

Con todo ello, consideramos fiable y válida la escala de medición diseñada.

b) *Diferencia cultural*

Para su operacionalización se adopta el modelo propuesto por Hofstede (1984), uno de los pocos modelos culturales de carácter cuantitativo. Los trabajos de Hofstede han valorado el grado en que cada una de las cuatro dimensiones de su modelo está presente en cada país, otorgando a cada una de ellas una puntuación de 0 a 100. Su aplicación ha sido amplia (Ardichvili y Gasparishvili, 2001; Gómez-Mejía y Palich, 1997; Morosini, Shane y Singh, 1998; Newman y Nollen, 1996; Roth y O'Donnell, 1996; Schuler y Rogovsky, 1998), pero no está exenta de detractores y críticas (Chiang, 2005; Gerhart y Fang, 2005; McSwweeney, 2002).

Dado que deseamos utilizar una variable que contemple las diferencias culturales, en general, entre dos países, se recurre al constructo “distancia cultural” propuesto por Kogut y Singh (1988)

$$CD_j = \sum_{i=1}^4 [(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i] / 4$$

donde  $I_{ij}$  representa el índice de la  $i$ -ésima dimensión cultural y  $j$ -ésimo país,  $V_i$  es la varianza del índice de la  $i$ -ésima dimensión,  $u$  indica el país para el que se calcula la distancia cultural (en nuestro caso España) y, por último,  $CD_j$  es la diferencia cultural del país  $j$  respecto al país  $u$  (España)<sup>3</sup>.

Esta fórmula (o adaptaciones) ha gozado de una extensa aceptación y aplicación en el campo de estudio de las EMs (Fey y Björkman, 2001; Gómez-Mejía y Palich, 1997; Morosini *et al.*, 1998; Roth y O'Donnell, 1996).

No obstante, teniendo en cuenta las limitaciones metodológicas de las que en muchos casos suelen adolecer los constructos teóricos que pretenden cuantificar y sintetizar en una cifra fenómenos tan complejos como la cultura nacional de un país, consideramos muy conveniente hacer uso de cuestiones que, de alguna manera, intentan recoger la importancia de esta variable a través de preguntas directas a los propios encuestados (tabla 3).

**Tabla 3. Preguntas relacionadas con la relevancia de la variable *Distancia Cultural***

1. En la decisión de aplicar estas prácticas de la matriz en la implantación exterior o modificarlas, ¿cómo han influido las características culturales del país (costumbres, valores sociales, actitud frente al trabajo, filosofía de trabajo)? (1 nada, 7 totalmente)
2. ¿En qué medida se ha intentado adaptarlas a las características culturales del país de esta implantación? (1 nada, 7 totalmente)
3. En una escala de 1 al 7, indique con cual de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo, donde la posición 1 indica su total posicionamiento con la primera afirmación y el 7 su total posicionamiento con la segunda afirmación, siendo el 4 el punto intermedio:

<p>“En la medida de lo posible, nuestros sistemas de recursos humanos deberían <u>ADAPTARSE</u> a las características culturales del país de esta planta exterior”</p>	1   2   3   4   5   6   7	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>“En la medida de lo posible, nuestros sistemas de recursos humanos deberían <u>EXPORTARSE</u> independientemente de las características culturales del país de esta planta exterior”</p>
--	---------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3. Variable dependiente

*Intento de Réplica.* Esta variable recoge la intención de la empresa de exportar el sistema de DRH de la matriz a la implantación exterior. Para la cuantificación de este esfuerzo se emplea la pregunta *¿En qué medida se ha intentado replicarlas en esta implantación exterior?*, cuya respuesta viene en forma de escala de 1 al 7 (desde 1=“nada” hasta 7=“totalmente”).

### 3.2.4. Variable de control

*Autonomía de la implantación exterior.* La literatura sobre Estrategia Internacional lo señala como posible factor condicionante en el grado de exportación del conjunto de prácticas de la matriz hacia las unidades empresariales foráneas. Se sugiere que, en general, la estrategia global se ve acompañada en mayor medida con la estandarización de las prácticas, mientras sucede lo contrario con la estrategia multidoméstica (Scullion y Starkey, 2000). Se midió a partir de la pregunta *“¿Qué grado de autonomía propia disfruta esta implantación exterior respecto a su matriz española, en relación a sus decisiones sobre su actividad en su mercado local?”*, en base a una escala Likert de 7 puntos. Una puntuación baja sería indicativa de una estrategia internacional global, mientras que una puntuación alta, apuntaría a la orientación multidoméstica, una tendencia hacia la adaptación local.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del *estudio preliminar exploratorio* se podrían sintetizar en lo siguiente. En lo que respecta al empleo de las “mejores prácticas” en recursos humanos, se aprecia un alto uso en las matrices españolas. En general, se corresponde con el de las implantaciones exteriores, aunque en éstas su empleo es sensiblemente menor. En relación con el contexto del país, señalan al entorno cultural como una de las causas principales de las diferencias en las prácticas de trabajo, así como el que genera más problemas en la

gestión. En cuanto a la actitud gerencial frente a la exportación / adaptación de las prácticas de recursos humanos, se constata que, en general, se tiende a transmitir las políticas generales y a adaptar los subprocesos.

Los resultados de la *investigación cuantitativa*, muestran, en una primera aproximación descriptiva de las variables más relevantes (tabla 4) que, en promedio, las empresas matrices hacen un uso bastante alto de los STAR, lo cual sugiere que la calidad del sistema de DRH de estas empresas es elevada. En lo que respecta a la variable que recoge las diferencias culturales, la Distancia Cultural, la media (1,6) de la muestra sugiere que, en promedio, el conjunto de los países se encuentra a una distancia cultural media de España. En relación a las variables que intentan recoger la relevancia del contexto cultural en la orientación a la exportación o adaptación (recogidas en la tabla 3) se deduce que, en general, las compañías le otorgan una importancia considerable. La actitud que implican los valores de la media en estos ítems es consistente con la información extraída de la investigación preliminar.

**Tabla 4. Información descriptiva sobre algunas de las variables más importantes.**

Variable	Media (*)	Desv. Típica
<b>Índice STAR Matriz</b>	5,5	,9
<b>Posic. adaptación/exportación</b>	3	2
<b>Importancia cultura en modificar/replicar</b>	5,3	1,6
<b>Intento adaptación a la cultura nacional</b>	5,4	1,2
<b>Distancia Cultural</b>	1.6	1.1

(\*) Salvo las variables “Distancia cultural” y “Posicionamiento adaptación/exportación”, los valores del resto se encuentran en un rango de 1 al 7. En el caso del “Posicionamiento adaptación/exportación”, aunque el rango sea idéntico, por tratarse de una medida de tipo semántico, su interpretación difiere. La “Distancia Cultural” muestra un rango de valores desde 0,2 hasta 3,3.

Para el contraste de las dos hipótesis enunciadas se efectúa un Análisis de Regresión Múltiple<sup>4</sup>. Se trata de dos hipótesis con una variable endógena o dependiente idéntica, por lo que optamos por contrastarlas conjuntamente.

**Tabla 5. Correlaciones**

	Intento de Réplica	Autonomía IE	Índice STAR Matriz	Distancia Cultural
Intento de Réplica	1			
Autonomía IE	-,323*	1		
Índice STAR Matriz	,757**	-,147	1	
Distancia Cultural	,028	-,075	,056	1

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

IE: implantación exterior.

Fuente: elaboración propia

Los resultados del análisis de regresión se recogen la tabla 6.

**Tabla 6. Resultados del análisis de regresión múltiple**

<i>Variable</i>	<i>Modelo 1</i>	<i>Modelo 2</i>	<i>Modelo 3</i>
<b>Autonomía IE</b>	-,301* (1,747)	-,194* (1,167)	-,195* (1,177)
<b>Índice Star Matriz</b>		,729*** (1,167)	,730*** (1,178)
<b>Distancia Cultural</b>			-,031 (1,166)
<b>R<sup>2</sup></b>	,090	,610	,611
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	,074	,596	,589
<b>F</b>	5,569*	43,074***	28,278***
<b>Cambio en R<sup>2</sup></b>		,520***	,001
<b>Durbin-Watson</b>			1,819

*Variable dependiente: Intento de Réplica. Coeficientes de regresión estandarizados.*

*Entre paréntesis: errores típicos de estimación \* $p<0.05$ ; \*\* $p<0.01$ ; \*\*\* $p<0.001$*

*Fuente: elaboración propia*

El análisis efectuado cumple los supuestos básicos sobre los que se fundamenta<sup>5</sup>, y sus resultados, recogidos en la tabla 6, nos muestran que el modelo 1, en el que se ha introducido como variable explicativa exclusivamente la variable de control *Autonomía de la Implantación Exterior*, es significativo. El análisis de la varianza (ANOVA) confirma, pese al bajo valor del coeficiente de determinación ( $R^2=9\%$ ), la significatividad de su poder explicativo ( $F=5,569$ ;  $Sig.=0,022$ ). El signo y el valor de su coeficiente de regresión indican que afecta solo ligeramente y en sentido negativo a la decisión de estandarizar las prácticas de la matriz en la implantación foránea. Es decir, como era de esperar, cuanto mayor es la autonomía de ésta, menor es el intento de réplica por parte de su matriz española.

En el segundo modelo se incluye la variable *Índice Star* para la empresa matriz y la capacidad explicativa del modelo aumenta notablemente, de modo que si atendemos al coeficiente de determinación ajustado, se observa que alcanza un valor de 59,6% y el modelo incrementa sustancialmente su significatividad ( $F=43,034$ ;  $Sig.=0,000$ ). En efecto, con un nivel de significación inferior al 1%, esta variable posee un efecto fuerte y positivo en la variable dependiente, tal como lo confirma también su coeficiente de regresión estandarizado ( $Beta=0,729$ ;  $Sig.=0,000$ ). Por consiguiente, **se acepta la Hipótesis I.**

En el tercer modelo se incluye la variable *Distancia Cultural*, vinculada con la segunda hipótesis. Su inclusión no contribuye a aumentar la capacidad explicativa del modelo, pues la significatividad del cambio en F no es satisfactoria, y así lo confirma también la significatividad de su coeficiente de determinación ( $Beta=-0,031$ ;  $Sig.=0,720$ ). En base a estos resultados, **no se puede aceptar ni rechazar la Hipótesis II.**

El resultado obtenido en el contraste de la segunda hipótesis no avala los resultados derivados de la investigación preliminar y, adicionalmente, del análisis descriptivo. La técnica de regresión no indica ninguna relación causal significativa entre las diferencias culturales y la variable que recoge el intento de estandarizar el sistema doméstico, mientras que las respuestas de las empresas a las preguntas sobre la relevancia del entorno cultural de las filiales (tabla 3) constatan la fuerte consideración que tiene esta variable en la decisión que toma la EM.

Esta ausencia clara de conformidad en torno a la Hipótesis II puede deberse a varias causas:

- I. Los STAR presentan una serie de características que teóricamente les confieren un potencial superior como fuente de ventaja competitiva y, por consiguiente, probablemente la dirección empresarial muestre una actitud favorable hacia ellas. Estas actitudes, hasta cierto punto, puede responder a las premisas sobre las que se asienta el “isomorfismo competitivo” (Fenton-O’Creevy, Gooderham y Nordhaug, 2005) y el “efecto dominante” (Smith y Meiksins, 1995), lo que termina fortaleciendo la perspectiva universalista. Cabe pensar desde esta óptica que estos sistemas serán menos susceptibles a la influencia de factores de diversa índole, entre los cuales puede encontrarse el contexto cultural. Dicho de otro modo, su supuesta superioridad podría mitigar la influencia que podría tener el entorno cultural en el intento de réplica. Esto es consistente con los principios básicos de la tesis de la convergencia, pues las competencias distintivas jugarían un papel determinante en la estandarización de las “mejores prácticas” dentro de la EM (Bird *et al.*, 1998; Gooderham y Nordhaug, 2003), incluso con los indicios de que los efectos de la distancia cultural están dando paso a las “mejores prácticas” en las fusiones y adquisiciones internacionales (Goulet y Schweiger, 2006) y con la opinión de que la distancia cultural no implica necesariamente una barrera insuperable a la transferencia de prácticas que son fuente de ventaja competitiva en la sede central (Gamble, 2003). Si bien la DRH está considerada como la función más localizada, las empresas pueden converger a las “mejores prácticas” (Pudelko y Harzing, 2007).
- II. La medición de la diferencia cultural descansa sobre el modelo Hofstede (1984). Como el resto de los modelos culturales, cuenta con sus ventajas e inconvenientes, y por tanto, con defensores y detractores. Al margen de ello, en los últimos años ha comenzado a surgir una preocupación sobre la aceptación del axioma nación/país=cultura, que identifica un país con una cultura. Junto con la evolución de los flujos migratorios y los cambios en la tecnología, el cambio en los mapas políticos lleva consigo cierta reducción de la importancia de la unidad política en la definición y comparación de los colectivos sociales. Así pues, la realidad cambiante exige ajustar los parámetros de medición donde se sustentan los modelos culturales actuales, con el consiguiente replanteamiento de las actividades investigadoras que deban basarse en estas premisas. Así lo aconsejan e incluso lo avalan algunos trabajos (Ardichvili y Gasparishvili, 2001; Dolan, Martín-Prius, Díez-Piñol, Martínez-Fierro y Fernández-Alles, 2004; Peppas, 2001; Sackmann y Phillips, 2004).

Por otra parte, es necesario diferenciar la distancia cultural entre dos países, medida con mayor o menor acierto a partir de las dimensiones identificadas por un determinado modelo, de la percepción que a priori tienen los decisores sobre la magnitud de las diferencias culturales que se van a encontrar en el país donde piensan radicar la filial, construida sobre la información disponible y en la que probablemente primen aspectos culturalmente más superficiales, como la proximidad geográfica, política, religiosa, etc...

- III. Las dimensiones culturales del país de la propia empresa cabecera, además de las del país de la filial exterior, podrían favorecer o entorpecer la transferencia de prácticas. A este respecto, una alta aversión a la incertidumbre en el país de origen afecta a la autonomía de las filiales (Brewster *et al.*, 2007). Es posible que las EMs de estos países sean más proclives a transferir sus prácticas, pues la transferencia directa reduce la

incertidumbre y los riesgos. De forma similar, en los países caracterizados por alta distancia al poder, probablemente se centralice el control y se confíe menos en la adaptación. Entre otros motivos, el hecho de que España sea uno de los países con mayor índice de aversión a la incertidumbre (86 en un rango de 1 a 100), podría explicar su actitud favorable hacia la aplicación de sistemas que le son familiares en casa. Además, si a esta característica le acompaña una posición ligeramente superior a la media en el índice de distancia al poder (57 en un rango de 1 a 100), mayor sería su disposición a estandarizar sus sistemas.

- IV. En la controversia en torno a la convergencia/divergencia de prácticas de dirección, se plantea la necesidad de especificar en qué términos se debe entender ésta: principios generales básicos, políticas o prácticas (McGaughey y De Cieri, 1999; Pudelko 2006). La propia literatura sobre las “mejores prácticas” señala la conveniencia de tener presente este matiz. Becker y Gerhart (1996) estiman que éstas pueden ser más valiosas en la explicación de los principios directrices, mientras que las políticas y prácticas específicas que les dan soporte puede que sean más dependientes de las condiciones situacionales. Señalan, asimismo, que si existe la “mejor práctica”, muy probablemente ésta se halle en la arquitectura del sistema de dirección, a lo que añaden que muchas de las prácticas que Pfeffer (1998) propuso como componentes de un STAR pertenecerían a esta categoría (entre otros, el desarrollo, la comunicación, la participación, la rigurosidad de la selección de los trabajadores o la evaluación y retribución contingente (Becker y Gerhart, 1996; Boxall y Purcell, 2003). En un escenario de transferencia intraorganizacional, se argumenta que es probable que los resultados difieran en términos de grado de exportación según su categoría o nivel en el sistema (Björkman, 2006). Se indica que se tiende a transferir las políticas generales y a adaptar las prácticas (Becker y Gerhart, 1996; Stroh y Caligiuri, 1998). Esta idea está en consonancia con el planteamiento sobre distintos niveles de abstracción en el diseño de sistemas globales de DRH (Schuler *et al.*, 1993). Por ello, consideramos que el elevado grado de intención de transferencia que se aprecia en el estudio empírico se debe, en buena parte, a la propia naturaleza de la variable objeto de estudio, a su concepción como elemento de arquitectura. A su vez, las diferencias que se pusieron de manifiesto en las entrevistas personales sobre cuestiones de políticas generales y prácticas específicas se deben entender a la luz de esta importante matización conceptual.

Por consiguiente, sí se observa un intento desde las filiales de adaptar, en cierta manera, sus sistemas de recursos humanos a las condiciones específicas del país de acogida de las filiales, pero la magnitud de la distancia cultural entre los países de la matriz y la filial, medidas a partir del modelo de Hofstede, no sirve para explicar la decisión exportación/adaptación del sistema de DRH de la matriz.

## **5. CONCLUSIONES**

De los resultados alcanzados concluimos que se produce cierta coexistencia y complementariedad entre la perspectiva universalista y la perspectiva contextual en la DERH. Por una parte, cuando la EM debe abordar la difícil decisión de exportar o adaptar el sistema doméstico, existe un elemento consciente sobre la consideración de la competitividad de éste que termina fortaleciendo la perspectiva universalista. La calidad del sistema de DRH de la



matriz, medida a partir del grado de uso de los STAR, es una variable relevante en la decisión de transferir su sistema de DRH en su implantación exterior. La dirección de la EM puede considerarlo como un activo estratégico que reporta finalmente beneficios empresariales. Por consiguiente, se constata la necesidad de incluir la competitividad de las prácticas de DRH como un elemento estratégico en los modelos de DIRH, algo que en algunos modelos, especialmente los más antiguos, no se contemplaba, al menos en toda su magnitud. En este sentido, en relación a la convergencia mundial en los sistemas de gestión, se estima que estos sistemas constituyen un elemento fundamental y contribuirían de forma positiva y significativa a dicha convergencia.

Por otra parte, los directivos son también conscientes de que la concreción de los principios generales de la DRH de la matriz, que son asumidos como fortaleza y que suelen ser coincidentes con los principios aceptados como destacados por la comunidad científica y empresarial, en prácticas y subprocesos concretos en las filiales necesita tener en fuerte consideración las particularidades culturales del entorno nacional de estas últimas. Este aspecto se ha puesto de manifiesto especialmente en las entrevistas personales y en parte de las preguntas formuladas en el estudio cuantitativo. Por consiguiente, se concluye que no es aconsejable tratar las estrategias de exportación/ adaptación como dos alternativas excluyentes, puesto que, en cierto modo, implicaría un intento de simplificar excesivamente una cuestión compleja. Al margen de su innegable valor teórico, la práctica empresarial aconseja adoptar para su comprensión un enfoque más dinámico, más abierto y libre de concepciones monolíticas que, en ocasiones, provocan el diseño de investigaciones de carácter excesivamente determinista. En este sentido, la distinción entre políticas generales y prácticas específicas cobra importancia. Cualquier investigación que aborde en profundidad aspectos relacionados con las estrategias en la DIRH o con las perspectivas teóricas en la DERH debe plantearse considerando en todo momento los distintos niveles de estudio. En relación a las implicaciones de estos resultados en el debate sobre la convergencia y divergencia de los sistemas de dirección, todo apunta a la tesis de la *cross*-convergencia. Ni los argumentos teóricos ni la evidencia empírica dan muestras de que este debate se resuelva fácilmente, al menos en un futuro próximo, debido a su complejidad y a los diversos ángulos desde los que se puede entender e interpretar. Será necesario seguir trabajando en ello para ir alcanzando resultados satisfactorios. Por ejemplo, en el caso concreto que nos ocupa, las investigaciones en torno a las tesis *culture-free/culture-specific* deberán incorporar en su planteamiento los avances dados en los últimos años sobre la importancia del nivel jerárquico desde donde se efectúa el análisis (esto es, principios directrices, políticas generales y prácticas específicas). La importancia de las personas y la forma en que se dirige su trabajo destacan una vez más como un recurso y capacidad valiosos y en este sentido, es importante seguir investigando en la línea marcada por diversos enfoques teóricos como la Visión de la Empresa basada en los Recursos o la Teoría del Comportamiento.

La transferencia de prácticas de DRH dentro de la EM está íntimamente relacionada con la transferencia del conocimiento. El enfoque en la transferencia del conocimiento es una forma relativamente novedosa de contemplar la DRH en las EMs, que puede ayudar a explicar algunas decisiones y actuaciones en la DIRH y, por consiguiente, puede proporcionar explicaciones parciales y complementarias a otros enfoques teóricos vinculados con este campo de conocimiento. De hecho, ciertas prácticas de recursos humanos, tales como los procedimientos de evaluación del rendimiento o los métodos de selección, constituyen ejemplos de un conocimiento explícito y colectivo (Brewster, 2002). Por ello, creemos que los

procedimientos y las herramientas que se desarrollen en el área de la transferencia de conocimiento pueden ser perfectamente válidos para los procesos de estandarización e integración en la DIRH.

En relación a las implicaciones directivas de los resultados alcanzados, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio preliminar y en parte de las cuestiones del estudio cuantitativo, destacaríamos principalmente la necesidad de concienciar a la dirección general de la EM y en concreto, a los máximos responsables de recursos humanos, sobre la conveniencia de evaluar conjuntamente la eficiencia de su sistema de DRH como fuente de ventaja competitiva, por un lado, y por otro, la congruencia de éste con el contexto cultural de las filiales exteriores. Para la evaluación del sistema podría recurrirse a distintas vías, entre las que se encontrarían el citado *cuadro de mando de RRHH* desarrollado por Becker, Huselid y Ulrich (2001), como método de carácter predominantemente cuantitativo o también, podrían plantearse procesos de *benchmarking* bajo el marco genérico de las “mejores prácticas”. En este último caso, la empresa debería considerar y evaluar sus competencias con una visión global que contemple cada uno de los niveles o escalas en la arquitectura del sistema, puesto que, como ya se ha expuesto, la matización entre los principios generales y las prácticas más específicas no es vana. Cuando la empresa afronte el reto de transmitir parte o el conjunto total de su sistema de gestión, necesitará contar con instrumentos que le permitan materializar la transferencia del conocimiento inherente a dicho sistema. En consecuencia, es primordial que vaya conociendo y perfilando las vías y procesos que más se ajusten a sus circunstancias, puesto que basará en ellas dicha transmisión. Entre ellas, caben citar por ejemplo, las relativas a los manuales de “mejores prácticas” o marcos estandarizados para el caso de un conocimiento de tipo explícito, o el uso de comités internacionales de recursos humanos, expatriaciones, contactos informales o *workshops* internacionales, en el caso de conocimiento tácito.

Las conclusiones alcanzadas en este trabajo deben entenderse a la luz de las circunstancias bajo las que se ha desarrollado. El tamaño de la muestra es relativamente reducido y la muestra se delimita solo a las EMs industriales españolas, con lo que en un futuro convendría ampliarla al sector servicios así como a otras áreas geográficas para extender el análisis y poder confrontarlo con empresas matrices de perfiles culturales distintos y asimismo, alcanzar mayores cotas de representatividad. Asimismo, adolece de la limitación que suele implicar el uso de constructos teóricos en la operacionalización de las variables complejas, como es claramente el caso del contexto cultural, para el que nos hemos basado principalmente en el modelo de Hofstede.

En cualquier caso, este estudio tiene su continuidad natural en el contraste de la influencia de las variables estudiadas en la implementación de los sistemas de DRH en las filiales y en el análisis de los resultados económicos de esa implantación. Adicionalmente, otro aspecto sugerente para la profundización sobre este objeto de estudio es la consideración de la variable tiempo, diferenciando las decisiones tomadas en las primeras implantaciones exteriores de las tomadas por matrices con larga experiencia internacional, o la consideración de las diferencias en las respuestas según la antigüedad de la filial. Estudios de corte longitudinal podrían aportar luz sobre estos temas.

## NOTAS

Una versión anterior de este trabajo fue presentada en el *VII International Workshop on HRM* celebrado en Murcia los días 21 y 22 de mayo de 2009.

<sup>1</sup> Versión nº 78, año 2006.

<sup>2</sup> En lo que respecta a los supuestos de aplicación y su pertinencia, la matriz de correlaciones demuestra que la totalidad de las correlaciones es significativa y que el valor de su determinante es próximo a cero (0,102). Adicionalmente, la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin y el test de esfericidad de Bartlett, confirman la pertinencia de la aplicación, el primero con un valor (0,849) que supera holgadamente el mínimo valor habitualmente fijado (0,50) y el segundo, con un valor de Chi-Cuadrado que muestra un nivel excelente de significatividad (0,000). La varianza total explicada es de casi el 56%. Este valor es sensiblemente menor al 60% orientativo en las ciencias sociales (Hair *et al.*, 1999). Sin embargo, la aplicación de este análisis se ha llevado a cabo solamente a efectos de comprobación de la unidimensionalidad del índice construido y no con el objetivo de sustitución de los valores originales de sus componentes.

**Matriz de componentes**

	Componente
	1
Selección	0,609
Formación	0,804
Retribución	0,617
Trabajo en Equipo	0,823
Comunicación	0,817
Participación	0,783

Método de extracción: Análisis de componentes principales  
a. 1 componentes extraídos

<sup>3</sup> Dimensiones culturales utilizadas en el trabajo: individualismo, distancia al poder, aversión a la incertidumbre y masculinidad.

<sup>4</sup> Como paso previo al análisis estadístico propiamente dicho, se efectuaron diversas pruebas estadísticas para descartar cualquier sesgo provocado por la falta de respuesta en las empresas que no se pudo encuestar y asimismo, para verificar que en la muestra definitiva los datos ausentes seguían un comportamiento aleatorio.

<sup>5</sup> Se han llevado a cabo las comprobaciones pertinentes sobre la linealidad, normalidad, homocedasticidad, la ausencia de autocorrelación y de multicolinealidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3ª ed.. Kent, Boston.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, Londres.
- ARDICHVILI, A. y GASPARIHVILI, A. (2003): "Russian and Georgian entrepreneurs and non-entrepreneurs: A study of Value Differences", *Organization Studies*, Vol. 24, Nº. 1, pp. 29-46.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nº. 3, pp. 670-687.
- BAE, J. y ROWLEY, C. (2001): "The impact of Globalization on HRM: The Case of South Korea", *Journal of World Business*, Vol. 36, Nº. 4, pp. 402-428.
- BAE, J. y LAWLER, J.J. (2000): "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Nº.3, pp. 502-517.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, Nº. 1, pp. 31-46.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A., ULRICH, D. (2001): *The HR scorecard. Linking people, strategy and performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. (1998): "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 53-101.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S.; SPRATT, M.F. (1997): "HR as a source of shareholder value: research and recommendations", *Human Resource Management*, primavera, Vol. 36, Nº.1, pp. 39-47.
- BECKER, B.E. y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº. 4, pp. 779-801.

- BIRD, A., TAYLOR, S. y BEECHLER, S. (1998): "A typology of International Human Resource Management in Japanese multinational corporations: organizational implications", *Human Resource Management*, Vol. 37, Nº. 2, pp. 159-172.
- BJÖRKMAN, I. (2006): "International human resource management research and institutional theory", en Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp. 463-474. Edwar Elgar, Chentelham (Reino Unido).
- BLACK, B. (1999): "National culture and high commitment management", *Employee Relations*, Vol. 21, Nº. 4, pp. 389-404.
- BONACHE, J. (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa", *Economía Industrial*, Nº. 307, pp. 37-48.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave MacMillan, Hampshire.
- BREWSTER, C.; SPARROW, P. y VERNON, G. (2007): *International Human Resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development, Londres.
- BREWSTER, C. (2002): "Human resource Practices in Multinational Companies" en Gannon, M.J. y Newman, K.L. (eds.): *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, pp. 126-141. Blackwell, Oxford.
- CHANG, E. (2006): "Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea", *Journal of World Business*, Vol. 41, Nº. 4, pp. 368-381.
- CHIANG, F. (2005): "A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Nº. 9, pp. 1545-1563.
- COLLINGS, D.G., GUNNIGLE, P. y MORLEY, M.J. (2008): "Between Boston and Berlin: American MNCs and the shifting contours of industrial relations in Ireland", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Nº. 2, pp. 240-261.
- DE CIERI, H. y DOWLING, P.J. (2006): "Strategic international human resource management in multinational enterprises: developments and directions", en Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp. 15-35. Edwar Elgar, Chentelham (Reino Unido).
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº. 4, pp. 802-835.
- DICKMANN, M. (2003): "Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Nº. 2, pp. 265-283.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DOLAN, S.L., MARTÍN-PRIUS, A., DíEZ-PIÑOL, M., MARTÍNEZ-FIERRO, S. y FERNÁNDEZ-ALLES, M. (2004): "Exploratory Study of Within-Country Differences in Work and Life Values", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, Nº. 2, pp. 157-180.
- EDWARDS, T. y FERNER, A. (2004): "Multinationals, reverse diffusion and business systems", *Management International Review*, Vol. 24, Nº. 1, pp. 51-81.
- FENTON-O'CREEVY, M., GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2005): "Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs: Introduction to the Special Issue", *Management Revue*, Vol. 16, Nº. 1, pp. 5-10.
- FEY, C.F. y BJÖRKMAN, I. (2001): "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Nº. 1, pp. 59-75.
- GAMBLE, J. (2003): "Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Nº. 3, pp. 369-387.
- GARDNER, T.M.; MOYNIHAN, L.M.; PARK, H.J. y WRIGHT P. M. (2001): "Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes", *Working Paper Series of the Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*. Cornell University, Working Paper, 01-12.
- GERHART, B. and FANG, M. (2005): "National culture and human resource management: assumptions and Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Nº. 6, pp. 971- 986.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y PALICH, L.E. (1997): "Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, Nº. 2, pp. 309-335.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R. (1997): *Human Resource Management*. Prentice Hall, Madrid.
- GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2003): *International management: cross-boundary challenges*. Blackwell, Oxford.
- GOULET, P.K. y SCHWEIGER, D.M. (2006): "Managing culture and human resources in mergers and acquisitions", Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp. 405-429. Edwar Elgar, Chentelham (Reino Unido).
- GUEST, D.E. (1997): "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, Nº. 3, pp. 263-276.
- GUTHRIE, J.P. (2001): "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nº. 1, pp. 180-190.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª ed.. Pearson Educación, Madrid.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage, California..

- HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences. International differences in work-related values*. Sage, California.
- HUSELID, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº. 3, pp. 635-672.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, Vol. 87, Nº. 3, pp. 291-313.
- KAMOCHÉ, K. (1996): "The integration-differentiation puzzle: a resource-capability perspective in international human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, Nº. 1, pp. 230-244.
- KHILJI, S.E. (2003): "To Adapt or Not to Adapt", Exploring the Role of National Culture in HRM – A Study of Pakistan", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, Nº. 1, pp. 109-132.
- KIM, Y. y GRAY, S.J. (2005): "Strategic factors influencing international human resource management practices: an empirical study of Australian multinational corporations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Nº. 5, pp. 809-830.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Nº. 3, pp. 411-432.
- LAURENT, A. (1986): "The cross-cultural puzzle of international human resource management. International Human Resource Management: A field in infancy", *Human Resource Management*, Vol. 25, Nº. 1, pp. 91-102.
- LAURENT, A. (1983): "The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 13, Nº. 1-2, pp. 75-96.
- LAVELLE, J., GUNNIGLE, P. y MCDONNELL, A. (2010): "Patterning employee voice in multinational companies", *Human Relations*, Vol. 63, Nº. 3, pp. 395-418.
- LAWLER, J.J., CHEN, S. y BAE, J. (2000): "Scale of operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 8, Nº. 1, pp.3-20.
- MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, Nº. 2, pp. 197-221.
- MARTIN, G. y BEAUMONT, P. (1998): "Diffusing "best practice" in multinational firms: prospects, practice and contestation", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, Nº. 4, pp. 671-695.
- MCGAUGHNEY, S. y DE CIERI, H. (1999): "Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, Nº. 2, pp. 235-250.
- MCSWEENEY, B. (2002): "Hofstede's model of national culture differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analyses", *Human relations*, Vol. 55, Nº. 1, pp. 89-118.
- MILLIMAN, J., VON GLINOW, M.A. y NATHAN, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, Nº. 2, pp. 318-339.
- MOROSINI, P., SHANE, S. y SINGH, H. (1998): "National cultural distance and cross border acquisition performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Nº. 1, pp. 137-158.
- MYLONI, B., HARZING, A.W. y MIRZA, H. (2004): "Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies", *International Journal of Manpower*, Vol. 25, Nº. 6, pp. 518-534.
- NEWMAN, K. y NOLLEN, S. (1996): "Culture and Congruence: The fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Nº. 4, pp. 753-779.
- OLIVER, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº. 9, pp. 697-713.
- PARK, H.J., MITSUHASHI, H., FEY, C. F. y BJÖRKMAN, I. (2003): "The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Nº. 8, pp. 1391-1406.
- PECK, S.R. (1994): "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, Nº. 5, pp. 715-736.
- PELTONEN, T. (2006): "Critical theoretical perspectives on international human resource management", en Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp.523-535. Edward Elgar, Chentelham (Reino Unido).
- PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, Nueva York.
- PEPPAS, S.C. (2001): "Subcultural Similarities and Differences: An examination of US Core Values", *Cross Cultural Management*, Vol. 8, Nº. 1, pp. 59-70.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nº. 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1998): *Human Equation*. Barcelona, Gestión 2000.
- PUDELKO, M. y HARZING, A.W. (2007): "Country-of-origin, localization or dominance effect? HRM practices in foreign subsidiaries", *Human Resource Management*, Vol. 46, n.º 4, pp. 535-559.
- PUDELKO, M. (2006): "A comparison of the HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context", *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, Nº. 2, pp. 123-153.

- ROSENZWEIG, P.M. (2006): "The dual logics behind international human resource management: pressures for global integration and local responsiveness", en Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp.36-48. Edward Elgar. Chentelham (Reino Unido).
- ROSENZWEIG, P.M. y NOHRIA, N. (1994): "Influences on HRM practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nº. 2, pp. 229-251.
- ROTH, K. y O'DONNELL, S. (1996): "Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº. 3, pp. 678-703.
- SACKMANN, S.A. y PHILLIPS, M.E. (2004): "Contextual Influences on Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, Nº. 3, pp. 370-390.
- SCHULER, R.S. y ROGOVSKY, N. (1998): "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Nº. 1, pp. 159-177.
- 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*, Vol. 4, Nº. 4, pp. 717-764.
- SCULLION, H y STARKEY, K. (2000): "In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, Nº. 6, pp. 1061-1081.
- SMITH, C. y MEIKSINS, P. (1995): "System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis", *Work, Employment & Society*, Vol. 9, Nº. 2, pp. 241-267.
- STAKE, R.E. (1995): *The Art of Case Study Research*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- STROH, L.K. y CALIGIURI, P.M. (1998): "Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, Nº. 1, pp. 1-17.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-44.
- TAYEB, M.H. (2005): *International Human Resource Management. A multinational Company Perspective*. Oxford University Press, Oxford.
- TAYLOR, S., BEECHLER, S. y NAPIER, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº. 4, pp. 959-985.
- TREGASKIS, O. (2003): "El desarrollo de los recursos humanos en las empresas multinacionales extranjeras: evaluación del impacto de la procedencia de la empresa matriz frente al contexto del país de acogida", en Brewster, C.; Mayrhofer, W. y Morley, M. (eds.): *Nuevos desafíos para la gestión de recursos humanos en Europa*, pp. 153-178. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- TROMPENAARS, F. (1994): *Riding the Waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey, Londres.
- WALTON, R.E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, Vol. 63, Nº. 2, pp. 77-84.
- WAY, S.A. (2002): "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", *Journal of Management*, Vol. 28, Nº. 6, pp. 765-785.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 2, pp. 171-180.
- WOOD, S. y MENEZES, L. (1998): "High commitment management in UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, Vol. 51, Nº. 4, pp. 485-515.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. Jr. y LEPACK, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº. 4, pp. 836-866.
- YUEN, E.C. y KEE, H.T. (1993): "Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices", *Management International Review*, Vol. 33, Nº. 4, pp. 361-380.
- ZHANG, M. (2003): "Transferring human resource management across national boundaries. The case of Chinese multinational companies in the UK", *Employee Relations*, Vol. 25, Nº. 6, pp. 613-626.

