



Cuadernos de Economía y Dirección de la
Empresa

ISSN: 1138-5758

cede@unizar.es

Asociación Científica de Economía y Dirección
de Empresas
España

García Cabrera, Antonia Mercedes; García Soto, María Gracia
Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa
multinacional: influencias culturales y de participación en el Gobierno
Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 40, septiembre, 2009, pp. 111-141
Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80711788005>

- 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

Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el Gobierno

Organizational Commitment and Intent to Leave in Senior Executives of Multinational Firm Subsidiaries: Cultural and Governance-Participation Influences

Antonia Mercedes García Cabrera*
María Gracia García Soto**

Sumario: 1. Introducción. 2. Compromiso organizativo: antecedentes y consecuencias. 2.1. Factores determinantes del compromiso organizativo. 2.2. Consecuencias del compromiso organizativo: intención de abandono en la empresa multinacional. 3. Metodología. 4. Análisis de resultados. 5. Discusiones y conclusiones. 6. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. Referencias bibliográficas

Recepción del original: 01/04/2008

Aceptación del original: 06/03/2009

* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Tafira. 35017-Las Palmas de Gran Canaria. Tlf.: +34 928458141. Fax: +34 928458685. E-mail: agarcia@dede.ulpgc.es

** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Tafira. 35017-Las Palmas de Gran Canaria. Tlf.: +34 928458138. Fax: +34 928458685. E-mail: ggarcia@dede.ulpgc.es

RESUMEN: El presente trabajo responde a la carencia de estudios que analicen las bases y consecuencias del compromiso organizativo en el contexto de los altos directivos de las subsidiarias de la empresa multinacional. Un análisis de ecuaciones simultáneas efectuado con una muestra de 101 altos directivos de subsidiarias de empresas multinacionales con inversión directa en España permite confirmar que la intención de estos directivos de abandonar la subsidiaria y la empresa multinacional responde a los compromisos de base afectiva y de continuación en sus dos dimensiones (alto sacrificio y bajas alternativas), y que éstos compromisos vienen determinados por los valores culturales de los directivos y su participación en el gobierno de la empresa. De la presente investigación derivan contribuciones teóricas referidas a las relaciones cultura-compromiso y gobierno-compromiso, y al valor explicativo de los compromisos afectivo y de continuación; metodológicas, que permiten orientar la investigación futura; y prácticas, de utilidad para los agentes empresariales.

Palabras clave: Compromiso organizativo, valores culturales, gobierno corporativo, intención de abandonar la empresa, altos directivos.

Clasificación JEL: M1, M2

ABSTRACT: The current work responds to the lack of studies analysing the antecedents and consequences of organisational commitment in the context of senior executives in MNC subsidiaries. A simultaneous equations analysis using a sample of 101 senior executives of subsidiaries of multinationals with foreign direct investment in Spain confirms that these managers' intent to leave the subsidiary and the multinational is determined by affective commitment and by continuance commitment in its two dimensions (high sacrifice and low alternatives), and that these commitments are in turn determined by the managers' cultural values and their participation in the governance of the firm. The current research offers contributions in three areas. Theoretically, it sheds light on the culture-commitment and governance-commitment relations, and on the explanatory value of affective and continuance commitments. The work offers methodological contributions that should help guide future research. Finally, the work also offers practical recommendations for company managers.

Keywords: Organizational commitment, cultural values, corporate governance, intent to leave, senior executives.

JEL classification: M1, M2

1. Introducción

Durante las dos últimas décadas hemos asistido a un interés creciente por parte de los investigadores por entender qué es el compromiso organizativo y cuáles son sus antecedentes y consecuencias para la organización. En la base de datos Web of Science de Thomson se contabilizan más de 2.260 artículos en revistas de alto impacto en las dos últimas décadas y más de 210 sólo en 2007. Varios meta-análisis y artículos de carácter teórico han tratado de sistematizar estas investigaciones, destacándose en ellas que el compromiso organizativo tiene un efecto claro en la intención del empleado de abandonar la empresa (*e.g.*, Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002).

Sin embargo, y a pesar de la elevada cifra de publicaciones, pocos trabajos se han centrado en estudiar al colectivo formado por los altos directivos que, o bien no se han incluido en las investigaciones (*e.g.*, Mellor *et al.*, 2001; Powell y Meyer, 2004; Herrbach, 2006) o bien han formado parte de muestras más amplias sin recibir un tratamiento aislado (*e.g.*, Ko, Price y Mueller, 1997; Siders, George y Dharwadkar, 2001; Francesco y Chen, 2004; Wang, 2004). Esta desatención se acentúa si situamos nuestro interés en los directivos que las empresas multinacionales sitúan al frente de sus subsidiarias, con independencia de que estos sean expatriados o contratados localmente. Una excepción a esta laguna la

constituye el trabajo de Cole y Bruch (2006), si bien éste no analiza el efecto de las distintas facetas del compromiso organizativo en la intención del directivo de abandonar la empresa.

Los altos directivos de las subsidiarias, sin embargo, constituyen el centro de interés de esta investigación justificándose su relevancia en el especial rol que desempeñan en la organización pues sus actuaciones han de favorecer tanto los intereses de las subsidiarias como los de la matriz, ambas parte de la red organizativa que conforma la empresa multinacional. De hecho, la relación entre ésta y sus directivos en un destino geográfico particular responde a un tipo de relación de agencia en la cual la casa matriz representa al principal cuyos intereses económicos requieren de un esfuerzo y/o acción particular a favor del objetivo a alcanzar por parte de los agentes representados por los directivos que ocupan cargos en las filiales (O'Donnell, 2000). En este contexto, la rotación voluntaria de los directivos, tanto la referida al destino actual o subsidiaria como a la empresa multinacional, puede tener importantes efectos adversos para la corporación. A este respecto, Boeker (1997) destaca que esta rotación podría perjudicar el funcionamiento interno de la subsidiaria, afectar a los vínculos externos establecidos por éstas, incrementar los costes económicos de la empresa multinacional debido a la inversión realizada en la formación del directivo, o incluso permitir la pérdida de ventajas competitivas como resultado de la transferencia de *know-how* asociada a la emigración del directivo a otras empresas. Adicionalmente, el abandono del alto directivo del destino actual puede incidir negativamente en la gestión de la interdependencia con otras subsidiarias y con la matriz.

Debido a ello, la retención de los altos directivos es una cuestión relevante para una empresa multinacional. Esto es así con independencia de que estos altos directivos busquen nuevas oportunidades de desarrollo profesional o mejora de sus objetivos personales en otras subsidiarias dentro de la corporación, en otras multinacionales o en el mercado local. Distinguimos, por tanto, en este contexto, la rotación voluntaria interna y externa del alto directivo de la subsidiaria de la empresa multinacional cuya relación con el compromiso organizativo no ha sido explorada en la literatura, tarea que abordamos en el presente estudio. En este contexto académico, nos planteamos como primera cuestión de investigación: *¿qué influencia ejerce el compromiso organizativo en la intención del directivo de la subsidiaria de una empresa multinacional de abandonar tanto su destino actual como la propia empresa?*

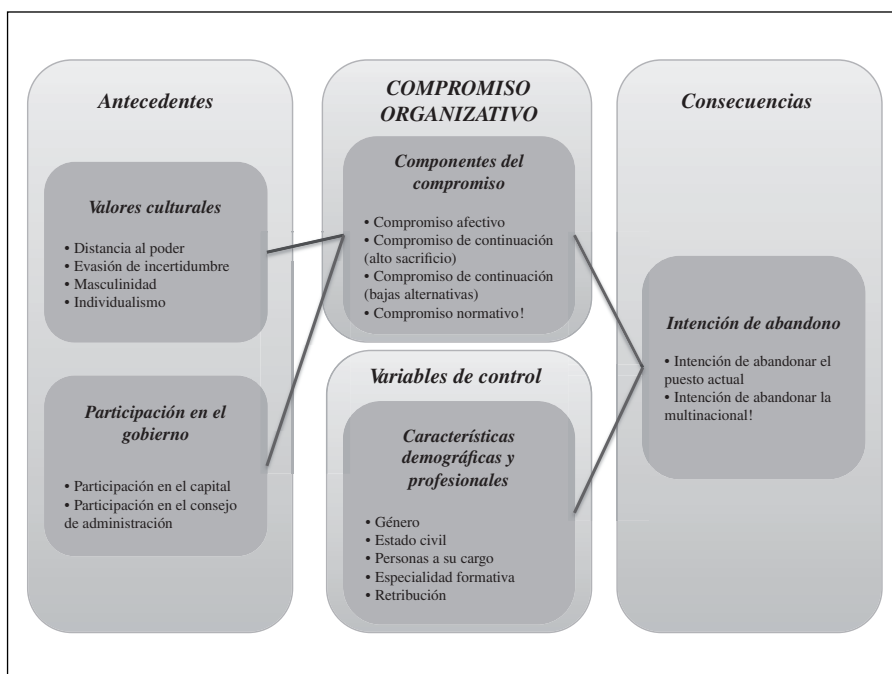
Al revisar la literatura publicada sobre los efectos del compromiso en la intención de abandono, podemos constatar que el esquema tridimensional de Meyer y Allen (1991), basado en la distinción entre los compromisos de base afectiva, normativa y de continuación, es el que prevalece en la literatura (Bergman, 2006; Herrbach, 2006), existiendo también un amplio acuerdo sobre los efectos positivos de dicho compromiso sobre la intención de permanecer en la empresa (*e.g.*, Meyer y Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Gellatly, Meyer y Luchak, 2006; Herrbach, 2006; Meyer, Becker y Van Dick, 2006). En el presente trabajo, se sigue la tendencia más reciente (Lee *et al.*, 2001; Mellor *et al.*, 2001; Powell y Meyer, 2004; Herrbach, 2006) y se admite la bidimensionalidad del compromiso de continuación (alto sacrificio y bajas alternativas) para analizar los efectos de

estos cuatro constructos sobre la intención del directivo de abandonar tanto la subsidiaria como la empresa multinacional.

En lo que a antecedentes del compromiso se refiere, las variables relativas al individuo, a la empresa y al entorno han sido también ampliamente estudiadas en la literatura (Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002). Recientemente se ha puesto de manifiesto la relevancia de las variables de carácter cultural (Meyer *et al.*, 2002; Bergman, 2006) como factor explicativo que permite mejorar la comprensión del compromiso en el contexto de la economía global (Meyer *et al.*, 2002). Más específicamente, se han encontrado suficientes diferencias entre individuos procedentes de un mismo territorio como para sugerir nuevas investigaciones que cuestionen los resultados hallados en el contexto de las teorías sobre diferencias culturales territoriales (Cohen, 2007a, 2007b). A este respecto, la investigación *cross-cultural* recomienda que el estudio de valores se aborde desde un enfoque individual, pues ello permite la toma en consideración de las diferencias intra-culturales existentes en un país, avanzando así en materia investigadora respecto al axioma nación igual cultura (Au y Cheung, 2004) que orientó la investigación durante casi cuatro décadas. Por otra parte, la relación de agencia existente entre la empresa multinacional y sus directivos puede motivar la utilización de mecanismos de control que garanticen el compromiso de los directivos con sus organizaciones al objeto de que actúen por su propia voluntad e iniciativa en favor de los intereses y objetivos de la multinacional (Welch y Welch, 2006; Vora y Kostova, 2007; Sengupta, Whittfield y McNabb, 2007). Entre los mecanismos internos de control, la literatura destaca la cultura corporativa (Welch y Welch, 2006), la comunicación de alta calidad (Welch y Welch, 2006; Zhang, George y Chan, 2006), la confianza entre la matriz y la subsidiaria (Hewett y Bearden, 2001), la participación en el consejo de administración (Fama, 1980; Baysinger y Butler, 1985; Hermalin y Weisbach, 1991) o la participación en el capital de la empresa (Jensen y Meckling, 1976). Aunque la investigación en esta área ha sido extensa, no hemos hallado trabajos que exploren el efecto que en el compromiso organizativo del directivo de la subsidiaria de la empresa multinacional puede tener la participación en el consejo de administración y en el capital de la empresa, variables de relevancia cuando se analiza al alto directivo, por lo que se aborda su análisis en el presente estudio. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, planteamos como segunda cuestión de investigación: *¿son las variables culturales y de participación en el gobierno de la empresa antecedentes del compromiso organizativo de los altos directivos de las subsidiarias de las empresas multinacionales?*

La Figura 1 muestra el modelo objeto de estudio en la presente investigación. La relación entre las variables incluidas en el mismo se analiza en los epígrafes siguientes.

FIGURA 1.—*Compromiso organizativo del directivo de la empresa multinacional: sus antecedentes y consecuencias*



2. Compromiso organizativo: antecedentes y consecuencias

El compromiso organizativo ha sido definido y medido en múltiples formas, no siendo todas ellas complementarias o compatibles (Foreman y Whetten, 2002). Recientemente, en un esfuerzo por refinar el concepto, Meyer, Becker y Van Dick (2006) se refieren a él como una *fuerza* que liga al individuo con un *objetivo* (social o no social) del que se deriva como consecuencia un curso de acción relevante para ese objetivo. Estos autores, por tanto, aluden a dos elementos clave en el concepto, la *fuerza* y el *objetivo*, que dan lugar a una acción posterior. Los *objetivos* o *foci* del compromiso, hacen referencia a los individuos y grupos con los cuales el empleado se vincula, distinguiendo Siders, George y Dharwadkar (2001) entre los *foci* internos o coaliciones intra-organizativas (*e.g.*, departamentos, subsidiarias, empresa matriz, compañeros) y los externos o grupos ajenos a la organización (*e.g.*, colegios profesionales). Boshoff y Mels (2000) destacan que los empleados mantienen simultáneamente múltiples relaciones de dependencia con los citados grupos por lo que según Reichers (1985) el compromiso organizativo puede entenderse como una combinación de los múltiples compromisos que se desarrollan en el contexto de la empresa. Ahora bien, aunque numerosas investigaciones han abordado el estudio de los *foci* de manera diferenciada (*e.g.*, Meyer, Allen y Smith, 1993; Boshoff y Mels, 2000; Cohen, 2007a, 2007b), el compromiso organizativo es el que ha recibido una mayor atención en la literatura tanto clásica (*e.g.*, Meyer y Allen, 1991; Ko, Price

y Mueller, 1997) como reciente (e.g., Bergman, 2006; Gellatly, Meyer y Luchak, 2006; Farh, Hackett y Liang, 2007), siendo el abordado en el presente estudio.

En relación a la *fuerza* que vincula al individuo con la organización, existe consenso en la literatura respecto a que ésta se experimenta en la forma de estados de ánimo o condiciones psicológicas que obligan al individuo a un curso de acción particular —i.e., *mindset* (Meyer y Herscovitch, 2001)—, de forma que el enlace entre el compromiso y la acción varía en función de estos *mindsets* (Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Ahora bien, el consenso relativo a la conceptualización de la fuerza no se extiende a la naturaleza de la misma, lo que permite diferenciar entre distintas bases del compromiso (e.g., Becker, 1960; Mowday, Porter y Steers, 1982; Meyer y Allen, 1991; Wang, 2004). La concepción tridimensional del compromiso organizativo —afectivo, de continuación y normativo— aportada por Meyer y Allen (1991) es la que prevalece en la investigación que sobre el compromiso se ha realizado hasta la actualidad (Bergman, 2006; Herrbach, 2006).

El compromiso afectivo ha sido el más estudiado, existiendo una amplia evidencia de su validez tanto en conceptualización como en lo que a escala de medición se refiere (Bergman, 2006). De manera particular, el compromiso afectivo se sustenta en los valores compartidos, la involucración personal, la motivación intrínseca y el reconocimiento de la propia identidad como parte de la organización. Esta base del compromiso se desarrolla, según los principios de la Teoría del Intercambio social, como una respuesta del individuo a las recompensas que recibe por parte de la organización. El compromiso de continuación, por su parte, se fundamenta en la inversión que el individuo realiza en la empresa a lo largo de su estancia en ella y que le proporciona ciertos beneficios; esta base del compromiso se sustenta entonces en los costes asociados a dejar de percibirlos —i.e., los *side-bets* de Becker, 1960— (Meyer y Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). Finalmente, el compromiso normativo ha evolucionado en su conceptualización (Allen, 2003): si bien originalmente se concibió como un compromiso basado en la internalización de normas referidas a lo que se considera una conducta apropiada (e.g., lealtad a la organización), posteriormente se le ha asociado con la obligación de permanecer en la empresa como parte del contrato psicológico establecido con la misma; más recientemente, sin embargo, se ha aludido a la reciprocidad del beneficio entre las dos partes (i.e., individuo y organización), lo que se aleja en cierta medida del concepto original de obligación (Meyer y Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002; Bergman, 2006). Como resultado, las experiencias positivas que contribuyen a un fuerte compromiso afectivo podrían también generar un sentimiento de obligación de responder (Meyer *et al.*, 2002), acercando así los conceptos de compromiso afectivo y normativo. Estas tres formas de compromiso se diferencian en las reacciones emocionales que llevan aparejadas (Meyer, Becker y Van Dick, 2006): felicidad-infelicidad (afectivo), seguridad-ansiedad (continuación) y orgullo-culpa (normativo).

Ahora bien, la propuesta tridimensional de Meyer y Allen (1991) no ha estado exenta de críticas, de entre las cuales destacan las dos siguientes (Meyer y Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002): (1) la no discriminación entre el compromiso normativo y el afectivo; y (2) la cuestionable unidimensionalidad del compromiso de continuación. En relación a la primera, Ko, Price y Mueller (1997) y Bergman (2006) acentúan la elevada correlación hallada entre ambos constructos

debida, probablemente, a la definición y a las escalas utilizadas para medir los mismos. Sin embargo, en opinión de Meyer *et al.* (2002) esta correlación no significa unidad pues ambos compromisos tienen distintos niveles de correlación con las variables antecedentes y consecuencias. Asimismo, Meyer y Herscovitch (2001) sostienen que la investigación empírica ha demostrado que ambas dimensiones del compromiso se asocian a diferentes factores, recomendando el mantenimiento separado de los mismos.

Por otra parte, y con respecto a la dimensionalidad del compromiso de continuación, los trabajos realizados han aportado resultados mixtos (Meyer *et al.*, 2002), ya que algunos autores han constatado la existencia de un único factor (*e.g.*, Meyer, Allen y Smith, 1993; Ko, Price y Mueller, 1997; Foreman y Whetten, 2002) al tiempo que otros han hallado dos subfactores (*e.g.*, McGee y Ford, 1987; Mellor *et al.*, 2001; Powell y Meyer, 2004; Herrbach, 2006): sacrificios asociados al abandono de la empresa (alto sacrificio) y carencia de otras alternativas de empleo (bajas alternativas). Dado el debate generado en torno a la idoneidad de distinguir entre ambos, Meyer *et al.* (2002) indican que esta decisión debe depender de la forma en que ambas facetas del compromiso de continuación se relacionan con otros constructos y variables. La revisión realizada en la presente investigación nos ha permitido constatar que cuando estos constructos se han analizado separadamente se han hallado distintos factores antecedentes de los mismos (*e.g.*, Iverson y Buttigieg, 1999; Mellor *et al.*, 2001; Lee *et al.*, 2001). En segundo lugar, Meyer *et al.* (2002) y Powell y Meyer (2004) concluyen en sendos trabajos que el compromiso de continuación alto sacrificio se corresponde en mayor medida que el de bajas alternativas con la visión de los *side-bets* de Becker (1960), por lo que conceptualmente pueden considerarse también como diferentes.

Los dos elementos clave del compromiso organizativo estudiados anteriormente, *objetivo y fuerza*, conducen a una acción o consecuencia del mismo (Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Numerosos son los trabajos que han abordado su estudio a través de los comportamientos que el individuo realiza para beneficiar el objetivo con el que se compromete. El meta-análisis realizado por Meyer *et al.* (2002) identifica como consecuencias del compromiso la rotación, la intención de abandono, el absentismo, el rendimiento en el puesto, el comportamiento ciudadano organizativo, el estrés y el conflicto familia-trabajo. De ellas, es la intención de abandono la que ha recibido un mayor tratamiento en la literatura, además de presentar la relación más fuerte con las tres bases del compromiso organizativo, siendo la consecuencia cuyo estudio se aborda en el presente trabajo.

2.1. FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

2.1.1. Los valores culturales

Los valores culturales son adquiridos por el individuo mediante el proceso de socialización que se produce no sólo en la empresa, sino también en el contexto de la familia y de la sociedad como un todo (Schein, 1988; Becker, 1960). Estos valores constituyen una de las principales variables que influyen en las actitudes

de las personas hacia las organizaciones (Lehman, Chiu y Schaller, 2004), en los vínculos psicológicos y lealtades que el individuo adopta (Clugston, Howell y Dorfman, 2000) y en su inclinación a comprometerse con la organización (Meyer y Allen, 1991; Ko, Price y Mueller, 1997; Powell y Meyer, 2004). Ahora bien, en materia de compromiso organizativo la investigación reciente sobre valores culturales considera recomendable el estudio de los mismos en el nivel individual dentro de un territorio geográfico particular (Clugston, Howell y Dorfman, 2000; Cohen, 2006, 2007a, 2007b; Farh, Hackett y Liang, 2007). Esta recomendación ayuda a reducir los límites que acompañan al axioma nación igual cultura y de entre los que O'Grady y Lane (1996) y Shenkar (2001) destacan los siguientes: (1) la presunción de *homogeneidad corporativa* que asume la carencia de varianza en las culturas organizativas, profesionales, etc.; y (2) la presunción de *homogeneidad espacial* que admite la uniformidad dentro de una unidad nacional.

Por otra parte, y admitiendo la existencia de diferencias en el nivel individual, la presente investigación hace uso de la tipología de dimensiones culturales para el nivel país diseñada por Hofstede (1984) —i.e., distancia al poder, evasión de incertidumbre, masculinidad e individualismo—, aunque sólo para captar teóricamente la esencia de las dimensiones culturales. Estas dimensiones se analizan empíricamente para el nivel individual, tal y como proponen Dorfman y Howell (1988) y aplican en sus investigaciones sobre valores culturales o sobre valores y compromiso autores como Robertson (2000), Clugston, Howell y Dorfman (2000) y Cohen (2006; 2007a; 2007b).

A la tipología cultural establecida inicialmente por Hofstede (1984) se añade posteriormente una quinta dimensión, la orientación temporal (Hofstede y Bond, 1988). Esta última fue identificada a partir de una muestra obtenida en China y su aplicación en Occidente no ha estado exenta de problemas, obteniéndose resultados insatisfactorios. Para esta quinta dimensión, son Robertson y Hoffman (2000) quienes realizan una adaptación que hace factible su estudio en el nivel individual.

El desarrollo de investigaciones culturales en el nivel individual, haciendo uso de estas adaptaciones metodológicas de tipologías culturales construidas para el nivel país, fue cuestionada inicialmente por algunos autores. En un intento de verificar la adecuación y validez de esta línea de trabajo, Culpepper y Watts (1999) analizaron las metodologías propuestas para el análisis individual de las cinco mencionadas dimensiones culturales. Estos autores hallaron que sólo las adaptaciones de Dorfman y Howell (1988) relativas a las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede (1984) cumplen con los requisitos de unidimensionalidad, validez convergente y validez discriminante que ratifican la idoneidad de las escalas para el nivel individual. A raíz de estas conclusiones, los investigadores interesados en el estudio de la cultura en el nivel individual han centrado sus trabajos en las dimensiones culturales distancia al poder, evasión de incertidumbre, masculinidad e individualismo (Robertson, 2000; Clugston, Howell y Dorfman, 2000; Cohen, 2006, 2007a, 2007b), decisión que se adopta también en el presente estudio. A continuación se analizan estas dimensiones culturales individualmente.

La *distancia al poder* describe el grado en que los individuos esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente (Hofstede, 1984). De esta forma, los empleados con valores de alta distancia al poder se encuentran en dificultad, debido a su fuerte deferencia y respeto hacia sus superiores, para relacionarse

con éstos y actuar acorde a la norma de reciprocidad establecida en la Teoría del Intercambio Social (Farh, Hackett y Liang, 2007). Sin embargo, cuando se asume un valor de distancia al poder bajo, el individuo tiene un trato más cercano con sus superiores y se desarrollan conexiones personales entre ellos. Estas interacciones se acentúan en la medida que superior y subordinado son capaces de negociar los términos y las reglas que deben caracterizar sus relaciones, estableciéndose vínculos que se refuerzan en la medida que los subordinados pueden resolver posibles disputas y alinear sus expectativas y necesidades previas con las percepciones y experiencias que disfrutan en la organización. Como resultado de la comunicación y la confianza existente entre superior y subordinado se desarrolla en éste un afecto positivo hacia la organización y un sentimiento de propiedad psicológica, esto es, de posesión y de pertenencia a la organización, de estar psicológicamente vinculado a ella (Welch y Welch, 2006), generándose y reforzándose así el compromiso de base afectiva. Esta relación negativa entre el valor individual de distancia al poder y el compromiso de base afectiva fue hallada empíricamente en el trabajo de Cohen (2007a), no realizando aportaciones teóricas sobre la relación entre estos constructos. En el presente trabajo, y sustentándonos en los planteamientos previos, sostenemos que cuando en los individuos predomina el valor relacionado con una baja distancia al poder, los vínculos entre éste y la organización se establecen debido a que el individuo así lo desea (Meyer y Allen, 1997) al sentirse psicológicamente en sintonía con la organización (Mellor *et al.*, 2001).

H1a: Cuanto más débiles son los valores relativos a la distancia al poder de los individuos, en mayor medida éstos mostrarán compromiso afectivo con sus organizaciones.

La *evasión de incertidumbre* refleja la tolerancia del individuo hacia la ambigüedad, hacia situaciones inciertas o desconocidas (Hofstede, 1984). Cuando en el individuo predominan valores de fuerte evasión, el estrés ocasionado por lo incierto deriva en el deseo de buscar una mayor estabilidad en la carrera profesional y evitar riesgos, por lo que muestra mayores niveles de antigüedad en sus empresas (Clugston, Howell y Dorfman, 2000). En la medida que la organización ofrezca al individuo un marco de trabajo estable en el que desarrollar su carrera profesional, se produce el ajuste entre la necesidad de estabilidad del individuo con valores de alta evasión de incertidumbre y lo que la organización le aporta. De esta forma, y según la norma de reciprocidad establecida en la Teoría del Intercambio Social, se desarrolla un fuerte vínculo con la organización de forma que el individuo se identifica y está dispuesto a esforzarse por ella, esto es, se genera un fuerte compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1991; Meyer, Allen y Smith, 1993). Esta relación entre la evasión de incertidumbre y el compromiso afectivo no ha sido teóricamente discutida pero sí hallada en los resultados estadísticos de Clugston, Howell y Dorfman (2000) y Cohen (2007a).

H1b: Cuanto más fuertes son los valores relativos a la evasión de incertidumbre de los individuos, en mayor medida éstos mostrarán compromiso afectivo con sus organizaciones.

La *masculinidad* representa un valor que hace referencia a la rudeza y a la competitividad con la que el individuo aborda su actuación en la empresa, así como con el ahínco con el que persigue el éxito material (Hofstede, 1984). Cuando predominan valores masculinos, los individuos aprecian a los héroes fuertes que personifican la superioridad (Steensma, Marino y Weaver, 2000). Al mismo tiempo, se muestran asertivos y el hecho de pertenecer a una media indiferenciada lo consideran un fracaso, por lo que su necesidad de logro se intensifica. Los valores masculinos, en este contexto, promueven en el individuo el compromiso calculado sustentando en una base de continuación (Clugston, Howell y Dorfman, 2000). Los individuos mostrarán una alta capacidad de sacrificio sólo si contabilizan todo aquello que han invertido en la empresa y que perderían si abandonasen la misma (*side bets*). Siguiendo el mismo planteamiento, la falta de alternativas de empleo equiparables o mejores al que actualmente ostenta el individuo también constituiría la base del compromiso de continuación cuando predominan los valores masculinos. De esta forma, los vínculos entre individuo y organización se establecen debido a que el individuo considera que tiene mucho que perder si no lo hace (Meyer y Allen, 1997).

H1c: Cuanto más fuertes son los valores masculinos de los individuos, en mayor medida éstos mostrarán compromiso de continuación (alto sacrificio) con la organización.

H1d: Cuanto más fuertes son los valores masculinos de los individuos, en mayor medida éstos mostrarán compromiso de continuación (bajas alternativas) con la organización.

El *individualismo* guarda relación con valores que enfatizan la propia individualidad y el desarrollo de vínculos bajos y limitados con otras personas: se espera que cada ser humano desarrolle su vida por sí mismo (Hofstede, 1984). Cuando el valor individualismo predomina en la persona, ésta prefiere tomar sus propias decisiones, mostrando una clara independencia emocional de los grupos. El valor colectivismo, como extremo opuesto, lleva al individuo que lo asume a integrarse, desde etapas tempranas de su vida, en grupos fuertes y cohesionados, otorgando gran relevancia a la aceptación y cumplimiento de las normas de grupo (Hofstede, 1984). Además, en el contexto de la empresa, los individuos que asumen valores colectivistas muestran preferencia por el trabajo en grupo y creen que las obligaciones hacia éste se sitúan por encima de los intereses, derechos y libertades personales; es más, el comportamiento acorde con las normas establecidas lo consideran una responsabilidad individual (Yao y Wang, 2006). De esta forma, cuanto más colectivista son los valores de una persona, son las normas, más que las actitudes individuales, las que predicen el comportamiento que el individuo adopta (Bontempo y Rivero, 1992). Como resultado, cuando el individuo posee valores colectivistas su compromiso con la organización tiende a establecerse sobre la base de las normas, que son los principales determinantes del comportamiento social (Hofstede, 1984; Triandis, 1995). En el trabajo de Wasti (2003) se corrobora este planteamiento al demostrar que cuando predominan valores colectivistas, la importancia del compromiso normativo se incrementa y los vínculos entre el individuo y la organización se establecen debido a que éste se siente obligado a ello (Meyer y Allen, 1997).

H1e: Cuanto más fuertes son los valores colectivistas de los individuos, en mayor medida éstos mostrarán compromiso normativo con la organización.

2.1.2. *La participación en el gobierno*

La identificación de las variables que justifican el desarrollo del compromiso afectivo se sustenta, como ya ha sido mencionado, en los principios de la Teoría del Intercambio Social (Mowday, Porter y Steers, 1982). Según esta teoría, una organización ofrece recompensas en respuesta a lo que los empleados hacen y éstos se comprometen afectivamente con la organización en respuesta a las mismas. De esta forma, aspectos tales como la autonomía en el trabajo, el apoyo de los superiores, la legitimidad, los riesgos del trabajo o los salarios son algunas de las variables antecedentes del compromiso afectivo que han sido estudiadas y constatadas en la literatura (Ko, Price y Mueller, 1997). A este respecto, y en el contexto de la empresa multinacional, merecen ser destacados los sistemas de compensación y la participación en el consejo de administración por parte de los altos directivos, pues representan sendos mecanismos de control que permiten alinear los intereses de los directivos y la corporación (Jensen y Meckling, 1976; Hermlin y Weisbach, 1991; Jensen, 1993).

Los sistemas de compensación, en primer lugar, pueden formalizarse mediante la asignación a los directivos de la propiedad de acciones o de opciones sobre acciones (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Loderer y Martin, 1997). El efecto que ejerce la propiedad directiva dentro de la estructura de propiedad de la empresa puede contribuir a la reducción del conflicto de intereses ya que, a medida que aumenta la cuota de participación de los directivos, éstos sienten un mayor estímulo para esforzarse en actividades creativas que benefician a la misma, limitando las actuaciones contrarias a los intereses de la propiedad (Jensen y Meckling, 1976). La implantación de un sistema de compensación adecuado tendrá un importante efecto en las actitudes y comportamientos del empleado (*e.g.*, Scholl, Cooper y McKenna, 1987), siendo la participación en el capital la más comúnmente adoptada por conseguir una mayor vinculación de los mismos (Chiu y Tsai, 2007). Sin embargo, en una revisión de la literatura empírica, Sengupta, Whitfield y McNabb (2007) encuentran que los efectos de la participación en el capital de la empresa en el compromiso organizativo son mixtos; ahora bien, son mayoría los trabajos que confirman el efecto positivo de la propiedad de las acciones en las actitudes del empleado: mayor satisfacción con el trabajo y mayor compromiso organizativo (*e.g.*, Klein, 1987; Van de Walle, Van Dyne y Kostova, 1995; Chiu y Tsai, 2007).

En opinión de Sengupta, Whitfield y McNabb (2007), el modelo más ampliamente usado como base teórica para explicar la relación entre la propiedad accionarial y el compromiso afectivo es el aportado por Klein (1987), que diferencia tres razones: (a) el hecho de recibir acciones de la empresa provoca un incremento de la identificación con la misma (satisfacción intrínseca) (b) a medida que la participación en la propiedad incrementa, aumenta la participación del directivo en la toma de decisiones de la empresa (satisfacción instrumental), y (c), los posibles dividendos generados por las participaciones en el capital, pues incrementan las ganancias del directivo (satisfacción extrínseca).

H2a: La participación en el capital incide positivamente en el compromiso afectivo del alto directivo de la subsidiaria de la empresa multinacional.

El consejo de administración se configura como vértice del sistema de control interno de la empresa (Jensen, 1993) y supervisa y valida las decisiones corporativas (Zahra y Pearce, 1989; Johnson *et al.*, 1996), velando por los intereses de los accionistas (Baysinger y Butler, 1985; Johnson *et al.*, 1996; Chatterjee y Harrison, 2001). En primer lugar, la función de servicio se corresponde con las actuaciones dirigidas a reforzar la reputación de la empresa, así como a conectar a la organización con su entorno al proporcionar recursos e información a los directivos; la segunda función, la estratégica, consiste en guiar la definición de la misión de la empresa, así como asegurar el desarrollo, implantación y control de las estrategias empresariales; y, finalmente, la función de control está íntimamente relacionada con la supervisión del comportamiento del equipo directivo (Zahra y Pearce, 1989). Entre los factores que influyen en la eficiencia de este órgano supervisor, su composición es considerada clave (Zahra y Pearce, 1989), pudiendo distinguirse entre los consejeros externos e internos (Baysinger y Butler, 1985; Hermalin y Weisbach, 1991). Mientras que los externos no están vinculados a la dirección de la empresa, los consejeros internos ostentan al mismo tiempo cargos directivos (Dalton *et al.*, 1998). Si bien desde el punto de vista de la teoría de la agencia, cuanto mayor sea la presencia de consejeros externos cabe esperar una mayor eficiencia supervisora del consejo, al atribuírsele mayor independencia y mayor capacidad para controlar y evaluar a la dirección (Fama, 1980), desde el punto de vista de la Teoría del Intercambio Social, la existencia de consejeros internos ofrece otras ventajas claras que pueden reducir los costes de agencia.

En este sentido, la participación en el consejo de administración podría incrementar el compromiso del directivo al considerarse parte del gobierno organizativo. Esta posible relación entre la pertenencia al consejo y el compromiso ha sido, sin embargo, ignorada en la literatura. En este sentido, las principales aportaciones son las realizadas por Stephens, Dawley y Stephens (2004a, 2004b) o Dawley, Stephens y Stephens (2005) que analizan los antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo de los consejeros externos voluntarios, quedando el estudio del compromiso del consejero interno sin abordar.

Bajo nuestro planteamiento, el efecto positivo que en el directivo de la subsidiaria de la empresa multinacional puede tener el hecho de que éste sea consejero interno es claro. Concretamente, este efecto se produciría debido a que la pertenencia al consejo puede otorgarle el sentimiento de ser parte integral de la red multinacional, además de proporcionarle cercanía a los directivos de la corporación global, la posibilidad de resolver disputas en la toma de decisiones y de alinear sus percepciones y expectativas con las de la dirección de nivel jerárquico superior, además de mejorar la confianza de la relación existente entre ambas partes. Cuando existe confianza en la relación matriz-subsidiaria, tanto los directivos de la matriz como los de la subsidiaria se encuentran motivados a desarrollar intercambios que sean fructíferos y beneficiosos para ambas partes (Hewett y Bearden, 2001). En opinión de Zhang, George y Chan (2006), la elevada confianza del directivo de la subsidiaria con la organización matriz, hace

que éstos sientan que la matriz les apoya y se preocupa por sus intereses, por lo que el compromiso afectivo del directivo de la subsidiaria con la corporación global se fortalece.

H2b: La participación en el consejo de administración incide positivamente en el compromiso afectivo del alto directivo de la subsidiaria de la empresa multinacional.

2.2. CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO: INTENCIÓN DE ABANDONO EN LA EMPRESA MULTINACIONAL

Las empresas multinacionales son entidades más complejas que las empresas locales (Roth y Kostova, 2003) al contar con unidades geográficamente dispersas. La heterogeneidad asociada a la empresa multinacional genera estructuras de roles complicadas, donde las personas hacen frente a objetivos múltiples establecidos para la corporación en su conjunto y para la subsidiaria que, en ocasiones, están en conflicto. De esta forma, surge la cuestión de cómo los directivos pueden relacionarse tanto con la multinacional como con la subsidiaria y ser eficaces, a pesar de este conflicto potencial (Vora y Kostova, 2007). Esta cuestión es de particular importancia pues la insatisfacción con la forma en que se lleva a cabo el trabajo y los resultados alcanzados como consecuencia de la labor realizada en el propio puesto determinan la decisión del alto directivo de abandonar la empresa (Weil y Kimball, 1995; Herrbach, Mignonac y Gatignon, 2004). Ahora bien, la intención de abandono, tal y como ha sido habitualmente estudiada en la literatura (*i.e.*, probabilidad de que el empleado cambie de trabajo en un período determinado de tiempo), puede ser un concepto demasiado limitado cuando se estudia la empresa multinacional (Lee y Liu, 2007). A este respecto, Naumann (1992) recomienda que, en el contexto de la corporación multinacional, la intención de abandono se amplíe para incluir, además del abandono de la empresa, el traslado voluntario interno en el seno de la organización. Sin embargo, el posible efecto del compromiso organizativo sobre la intención de abandono del alto directivo de las subsidiarias de la empresa multinacional en su doble vertiente, abandono del destino actual (rotación voluntaria interna) y de la propia corporación (rotación voluntaria externa), no ha sido explorado en la literatura. Además, el reconocimiento de la multidimensionalidad del compromiso organizativo —*i.e.*, afectivo, normativo y de continuación (alto sacrificio y bajas alternativas)— nos puede ayudar a profundizar en nuestra comprensión de los vínculos del directivo con la empresa multinacional y su intención de permanecer en ella y en el destino.

El compromiso afectivo se desarrolla en la medida que el empleado se siente psicológicamente en sintonía con lo que la organización establece y con su cultura (Mellor *et al.*, 2001). Esta forma de compromiso genera estados afectivos positivos hacia el trabajo que trascienden de y van más allá de lo que podrían producir los rasgos positivos del propio individuo (Herrbach, 2006). En el contexto de la empresa multinacional, la vinculación psicológica representa un mecanismo poderoso de socialización de los directivos de las subsidiarias, ya que el mayor compromiso con la organización va ligado a una mayor aceptación de los

valores corporativos de la empresa multinacional, lo que reduce la influencia de los valores locales (Reiche, 2007) y otras circunstancias que afectan a una subsidiaria particular. Como resultado, cuanto mayor es la vinculación psicológica con la multinacional, la importancia de los intereses en conflicto entre la matriz y la subsidiaria se reducen y, como consecuencia, se refuerzan los vínculos del directivo también con la subsidiaria a la que está destinado (Kobrin, 1988). Ello le situará a su vez en mejor posición para actuar conciliando los intereses de ambas entidades, aumentando la probabilidad de afrontar con éxito su rol en las mismas, y reduciendo su intención de abandonar tanto la multinacional como el destino que ésta le ha asignado.

Ahora bien, aún admitiendo que el alto directivo de la subsidiaria pudiese afrontar problemas en el seno de la misma (*e.g.*, incompetencia del personal contratado), en la investigación realizada por Zhang, George y Chan (2006) se demuestra la preponderancia de las relaciones establecidas con la empresa multinacional frente a aquellas mantenidas en el seno de la subsidiaria. Concretamente, la investigación de estos autores demuestra que cuando existen mecanismos que vinculan al alto directivo de la subsidiaria con la matriz (*e.g.*, buena comunicación de valores, metas y normas; alta confianza en la relación), el directivo se planteará en menor medida el abandono. Este efecto se producirá aunque la satisfacción y vínculos del directivo con la subsidiaria sean bajos, pues los vínculos con la organización matriz se refuerzan en la medida que el directivo puede resolver posibles disputas y alinear sus expectativas y necesidades con las percepciones y experiencias en el marco de la corporación global, reforzándose de esta forma el compromiso afectivo (Meyer, Allen y Smith, 1993). Por el contrario, cuando los mecanismos que vinculan al directivo con la matriz son bajos o inexistentes, serán otros antecedentes relacionados con el destino (*e.g.*, satisfacción con el puesto) los que determinen la decisión del directivo de abandonar su puesto de trabajo. Todo lo anterior permite afirmar que el compromiso afectivo con la organización genera en el alto directivo de la subsidiaria un sentimiento doble de pertenencia a y posesión de la organización, de estar psicológicamente vinculado a ella (Welch y Welch, 2006), lo que le lleva a aceptar y desear el destino que la empresa le asigne. De esta forma, el directivo deseará permanecer en su puesto actual (destino y empresa multinacional).

H3: Cuanto mayor sea el compromiso organizativo de base afectiva del directivo de la empresa multinacional, mayor será su intención de permanecer tanto en el destino que se le ha asignado como en la empresa multinacional.

El compromiso de continuación (alto sacrificio), por otra parte, se basa en la necesidad del individuo de permanecer en la empresa debido a los beneficios asociados a quedarse (Mellor *et al.*, 2001) y al coste personal que supone su marcha de la misma (Meyer y Allen, 1991; Powell y Meyer, 2004), por lo que esta forma de compromiso también se relaciona con la intención de abandono del individuo (Bergman, 2006). Partiendo de la conceptualización de Becker (1960), esta forma de compromiso se sostiene en la percepción del directivo de la subsidiaria de que su vinculación con la empresa multinacional tiene algunos «efectos secundarios» que limitan su futuro fuera de la organización e incluso en otros

destinos dentro de la misma empresa. Más específicamente, estos costes pueden ser de carácter económico o social e incluso afectar a variables ajenas a la propia organización (Becker, 1960). Los costes económicos se producen si, por ejemplo, la empresa utiliza sistemas de recompensas basados en la antigüedad (mayor retribución, planes de jubilación acumulados, seguridad en el empleo, etc.) pues el abandono de la empresa acarrearía importantes pérdidas al individuo. Por otra parte, el esfuerzo, tiempo y energía empleados por el individuo para adquirir las experiencias y habilidades que le permiten desempeñar el puesto actual con garantías de calidad representan otro coste económico de relevancia pues pueden no ser transferibles a otras empresas (Becker, 1960; Ko, Price y Mueller, 1997) o incluso a otros destinos dentro de la propia multinacional, ya que no todas las habilidades son trasladables debido a las peculiaridades de cada entorno geográfico —*e.g.*, cultura, normativa legal, etc.— (Harzing, 2002). Los costes sociales, por su parte, incluyen, entre otros, los costes en imagen personal que el individuo asume si no atiende a las expectativas culturales sobre el tiempo que debería permanecer en un puesto de trabajo o empresa; a ellos también se une la pérdida de relación con los compañeros o de apoyo de los superiores (Ko, Price y Mueller, 1997). Por último, los costes asociados a factores externos afectan a la familia y a su vinculación en la comunidad (Ko, Price y Mueller, 1997).

Estos costes se producirían tanto si el individuo decidiese abandonar su destino actual como la propia empresa multinacional pues se vería forzado a buscar un nuevo destino o empleo, respectivamente, en otro lugar geográfico (Powell y Meyer, 2004) donde tendría que reconstruir sus vínculos sociales, además de realizar las inversiones económicas necesarias para asentarse en la nueva localidad. Los costes anteriormente descritos se incrementan a medida que lo hace la estancia del directivo en la empresa multinacional y en un destino particular, limitando así su intención de abandono voluntario.

H4a: Cuanto mayor sea el compromiso organizativo de continuación (alto sacrificio) del directivo de la empresa multinacional, mayor será su intención de permanecer tanto en el destino que se le ha asignado como en la empresa multinacional.

El segundo componente del compromiso de continuación (bajas alternativas), se sostiene teóricamente en la creencia de que existen pocas o nulas alternativas de empleo disponibles para el individuo fuera de la empresa (Powell y Meyer, 2004), por lo que se ha afirmado que este aspecto del compromiso también puede justificar la intención de éste de no abandonar la misma (Ko, Price y Mueller, 1997). En cierto sentido, esta base del compromiso refleja que el individuo se encuentra atrapado en la organización (Meyer *et al.*, 2002). Sin embargo, desde un punto de vista empírico la investigación previa no ha hallado los resultados esperados pues no se ha constatado la correlación entre el compromiso de continuación (bajas alternativas) y la intención de abandono (Iverson y Buttigieg, 1999; Lee *et al.*, 2001; Powell y Meyer, 2004). En nuestra opinión, cuando los individuos conocen con claridad la carencia de alternativas de empleo que se ajusten a sus circunstancias profesionales y personales y tienen plena confianza en que tales oportunidades no se encuentran disponibles obedece a que, de alguna manera, han explorado el

mercado mediante comportamientos de búsqueda formales o informales. Ahora bien, el comportamiento de búsqueda es considerado como un precursor de la intención de abandono y por lo tanto señala la movilidad inminente de los empleados (Halaby y Weakleim, 1989). Así establecida la relación, sostenemos que el mayor compromiso de continuación por carencia de alternativas explica la intención del directivo de dejar la empresa. El hecho de que esta rotación no se produzca de facto se debe, sin embargo, a la carencia de alternativas de empleo, produciéndose el efecto «atrapado en la organización» citado por Meyer *et al.* (2002). Ello, además, estaría en consonancia con la correlación negativa hallada entre esta base del compromiso (bajas alternativas) y el de base afectiva (McGee y Ford, 1987; Lee *et al.*, 2001) que, en opinión de Herrbach (2006), podría ser debido a que los individuos que perciben su estancia en la empresa de esta forma probablemente experimenten un afecto negativo hacia la organización.

H4b: Cuanto mayor sea el compromiso organizativo de continuación (bajas alternativas) del directivo de la empresa multinacional, menor será su intención de permanecer tanto en el destino que se le ha asignado como en la empresa multinacional.

El compromiso normativo, finalmente, se produce debido a dos factores básicos. El primero guarda relación con el proceso de socialización que el individuo sufre a lo largo de su vida antes de su entrada en la organización (familiar y cultural) y en menor medida con posterioridad a la misma (socialización organizativa) y que le lleva a asumir una norma de compromiso o valor relacionado con la deseabilidad de permanecer en la organización (Ko, Price y Mueller, 1997; Powell y Meyer, 2004). El segundo factor guarda relación con el principio de intercambio, de modo que el individuo siente la obligación moral de comprometerse en clara reciprocidad o respuesta a la inversión que la empresa realiza en él (Ko, Price y Mueller, 1997; Iverson y Buttigieg, 1999; Powell y Meyer, 2004) en términos de recompensas que van más allá de lo esperado (Ko, Price y Mueller, 1997). Ambas bases de este compromiso se relacionan con obligaciones éticas, por lo que algunos investigadores consideran que esta forma del compromiso no es viable para predecir la intención de abandono de la empresa (Dunham *et al.*, 1994). A este respecto, Yao y Wang (2006) señalan que esta forma de compromiso podría reflejar una disposición general del individuo a ser leal a las organizaciones en general y no sólo a una organización específica, que podría depender de otros factores. De hecho, la investigación realizada ha aportado resultados mixtos pues algunas han hallado que el compromiso normativo puede predecir la intención de rotación, si bien con una relación más débil que la aportada por el compromiso afectivo (Meyer, Becker y Van Dick, 2006) mientras que otras consideran que no (Jaros *et al.*, 1993). Ante esta inexistencia de acuerdo, optamos por situarnos en la línea convencional y mayoritaria establecida en el meta-análisis realizado por Meyer *et al.* (2002) que concluye la existencia de dicha relación. De esta forma, y en el contexto de la empresa multinacional, sostenemos que las recompensas que el alto directivo de las subsidiarias reciben son amplias (*e.g.*, formación, salarios, autoridad, prestigio social, estatus, etc.), por lo que el compromiso normativo le obligaría moralmente a mostrarse leal en su comportamiento hacia la

misma. De esta forma, el directivo no sólo deseará permanecer en la corporación, sino que también aceptará la estancia en el destino que ésta le hubiese asignado, estando voluntariamente dispuesto a permanecer en el mismo.

H5: Cuanto mayor sea el compromiso organizativo de base normativa del directivo de la empresa multinacional, mayor será su intención de permanecer tanto en el destino que se le ha asignado como en la empresa multinacional.

3. Metodología

Población y muestra. Al objeto de homogeneizar la población objeto de estudio, se seleccionaron a aquellas empresas multinacionales con establecimiento propio en España que ejercían desde este país la función de dirección de recursos humanos del personal contratado en sus establecimientos locales. Esto hacía factible la recopilación de la información primaria a partir de las percepciones de los directores de recursos humanos en España y, para el caso de que no existiera un cargo específico para el desempeño de esta función, de aquéllos directivos que asumen tal responsabilidad. Para la determinación de dicha población se recabó información a partir de la base de datos Dun & Bradstreet, que aportó un listado de empresas que reunían el perfil requerido según la información que constaba en la misma. Este listado fue filtrado mediante contactos telefónicos con cada una de las empresas para corroborar la existencia de los criterios de selección e identificar los datos personales del directivo que ejercía desde España la función de dirección de recursos humanos. El número de empresas que respondían al criterio de selección en 2006 fue de 833, de las cuales 486 disponían de director de recursos humanos, mientras que para las 347 restantes eran otros directivos (generales o departamentales) los que desempeñaban esta función. El trabajo de campo fue realizado a partir de un cuestionario autoadministrado, y redactado en dos versiones, español e inglés. Dicho cuestionario se remitió a los 833 directivos y se obtuvieron 101 válidamente cumplimentados, lo que supone una tasa de respuesta del 12,1 por ciento. El error muestral se eleva a $\pm 6,6$ por ciento.

Medida del compromiso organizativo. Los 24 ítemes en escala Likert con siete posiciones incluidos en la escala original propuesta por Allen y Meyer (1990) fueron utilizados en el presente estudio, si bien posteriormente Meyer, Allen y Smith (1993) han propuesto una versión resumida de dicha escala. Se escogió la versión original debido a que ésta es la habitualmente utilizada cuando se pretende conocer la incidencia que los valores culturales tienen sobre el compromiso (e.g., Clugston, Howell y Dorfman, 2000; Cohen, 2006; Yao y Wang, 2006; Cohen, 2007a). Además, la versión resumida restringe las posibilidades de distinguir entre los compromisos afectivo y normativo (Bergman, 2006).

Medida de las variables antecedentes del compromiso. Las dimensiones culturales, en primer lugar, fueron medidas a través de escalas diseñadas con el propósito de establecer diferencias entre individuos y no entre territorios en lo que a valores culturales se refiere. Para ello, se escogieron las escalas que habían sido propuestas por Dorfman y Howell (1988) y validadas por Culpepper y Watts (1999) y que permitían medir las dimensiones culturales de individualismo (seis

ítemes), distancia del poder (seis ítemes), evasión de incertidumbre (cinco ítemes) y masculinidad (cinco ítemes). Respecto a la participación en la estructura de gobierno de la empresa, se incluyeron tres ítemes que indagaban sobre la posesión de participaciones en el capital de la misma, si el encuestado es miembro del consejo de administración y el posible cargo desempeñado en el mismo. A partir de estos dos últimos ítemes, se creó una variable escala con puntuación inversa en cuatro posiciones, que recogía el grado de participación en el consejo de administración: (1) ostenta el cargo de presidente (2) es consejero (3) es miembro invitado con voz y sin voto y (4) no pertenece al consejo.

Medida de las variables consecuencias del compromiso. Para la medida de la intención de abandono se utilizaron dos ítemes extraídos y adaptados de la escala propuesta de O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) que medían, en una escala Likert con siete posiciones: (1) la preferencia del encuestado por un nuevo destino en la corporación (*i.e.*, en otra subsidiaria o en la matriz) que se adapte mejor a su perfil profesional y necesidades personales; y (2) la intención del directivo de abandonar la empresa multinacional en un plazo de tres años. Este último ítem tenía una puntuación inversa por lo que los valores más altos de la escala se corresponden con la intención de permanecer en la empresa.

Medida de las variables de control. Se incluyeron el género («0» mujer y «1» hombre); el estado civil, utilizada como una variable escala de menor a mayor compromiso familiar («1» soltero, «2» separado y «3» casado); las personas a su cargo, distinguiendo tres niveles de escala en la carga familiar («0» no tiene a nadie a su cargo, «1» tiene una categoría de parentesco a su cargo y «2» tiene más de una categoría de parentesco a su cargo); la especialidad formativa, en escala de menor a mayor especialización en recursos humanos («1» titulado en ciencias, «2» titulado en jurídicas, «3» titulado en administración de empresas y otras especialidades de carácter social y «4» especializado en recursos humanos); y la retribución medida en una escala de siete intervalos. Estas variables han sido seleccionadas debido a su efecto demostrado sobre el compromiso organizativo y la rotación voluntaria (*e.g.*, Clugston, Howell y Dorfman, 2000; Francesco y Chen, 2004; Herrbach, Mignonac y Gatignon, 2004).

4. Análisis de los resultados

Caracterización de la muestra. La muestra estaba conformada, en promedio, por individuos de género masculino (76%), con una edad superior a los 48 años (42,4%) y de nacionalidad española (94,4%), siendo minoritaria la representación de individuos procedentes de países de la Unión Europea: se reducían a cinco los nacidos en Francia, Holanda, Alemania e Italia. De estos cinco individuos, tres fueron contratados en España y dos responden a la categoría de expatriados, por lo que la presencia de estos últimos es completamente marginal en la muestra objeto de estudio. La mayor parte de los encuestados estaban casados (84,8%) y tenían familia dependiente de sus ingresos (77,8%). Por otra parte, casi el 93 por ciento de la muestra cuenta con un nivel de formación superior, estando especializados en ciencias (24,3%), en estudios jurídicos (18,6%), en administración de empresas y otras ciencias sociales (34,3%) y en gestión de recursos humanos

(22,8%). Los encuestados ejercen exclusivamente la función de directores de recursos humanos en la subsidiaria (34,4%), asumen dicha función desde su cargo de director general de la subsidiaria (37,8%) o desde otros puestos de dirección en la subsidiaria (27,8%). En relación a su retribución, destaca que el 44 por ciento de la muestra percibe un salario bruto superior a los 90.000 euros, si bien el 27,5 por ciento de los encuestados supera los 120.000 euros. Por último, y en relación a las variables dependientes analizadas en este estudio, los encuestados, por término medio, califican en una escala de siete posiciones con un 3,43 (desviación típica de 1,8) su preferencia por un nuevo destino dentro de la multinacional que se adapte mejor a su perfil profesional y necesidades personales. La intención de abandonar la empresa multinacional en un plazo de tres años, por su parte, fue en promedio valorada con una puntuación de 5,56 (puntuación inversa en una escala de siete posiciones), situándose la desviación típica en 1,4.

Validez de las escalas. Se aplicó un análisis factorial confirmatorio de las escalas utilizadas, haciendo uso del programa estadístico Amos 6.0, y los resultados pusieron de manifiesto una bondad del ajuste aceptable, dado que todas las medidas ajuste absoluto (CMIN, RMSEA), incremental (TLI, NFI) y de la parsimonia (CMIN/DF) se situaron en los límites recomendados; además, y para casi todos los constructos, el α de Cronbach y la fiabilidad compuesta superan el valor mínimo recomendado de 0,7. Con respecto a los valores culturales, el modelo (CMIN=101,262, $p=0,097$; RMSEA=0,045; NFI=0,795; TLI=0,934; CMIN/DF=1,205) confirma la existencia de los factores individualismo ($\alpha=0,757$; fiabilidad=0,767), distancia del poder ($\alpha=0,645$; fiabilidad=0,674), evasión de incertidumbre ($\alpha=0,836$; fiabilidad=0,847) y masculinidad ($\alpha=0,673$; fiabilidad=0,699). El modelo estimado para el compromiso organizativo (CMIN=72,219, $p=0,116$; RMSEA=0,047; NFI=0,865; TLI=0,954; CMIN/DF=1,224) también confirma la existencia de cuatro factores: afectivo ($\alpha=0,776$; fiabilidad=0,798), de continuación alto sacrificio ($\alpha=0,829$; fiabilidad=0,840), de continuación bajas alternativas ($\alpha=0,760$; fiabilidad=0,763) y normativo ($\alpha=0,790$; fiabilidad=0,791).

Determinantes culturales y de gobierno y consecuencias del compromiso organizativo: un modelo estimado para los responsables de la toma de decisiones RRHH en la empresa multinacional. Al objeto de testar las hipótesis formuladas, se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales. Como primer paso en el estudio se analizó la influencia de los cuatro factores estimados para el compromiso organizativo y las variables de control seleccionadas, sobre la intención de abandonar el destino (CMIN=177,137, $p=0,021$) y la empresa multinacional (CMIN=191,389, $p=0,003$), respectivamente, resultando ambos modelos no significativos. Los resultados del modelo mostraban también que el compromiso normativo no resultaba estadísticamente significativo en la explicación de la intención de abandonar tanto el destino actual (C.R.= 1,451, $p=0,147$) como la empresa multinacional (C.R.= -1,029, $p=0,304$), por lo que se procedió a eliminar el citado factor del análisis. Los nuevos modelos estimados resultaron ser significativos atendiendo a las medidas de bondad de ajuste, tanto para el modelo que explica la intención de abandonar el destino (CMIN= 92,254, $p=0,185$; RMSEA=0,037; NFI=0,838; TLI=0,949; CMIN/DF=1,139) como el de abandonar la empresa (CMIN= 102,516, $p=0,054$; RMSEA=0,052; NFI=0,825; TLI=0,906; CMIN/DF=1,226).

En una segunda fase del estudio empírico, se introdujeron en el análisis los antecedentes de los compromisos afectivo y de continuación contemplados en la presente investigación, resultando nuevamente sendos modelos estadísticamente significativos que explicaban el 43,5 por ciento de la intención de abandonar el destino y el 48,8 por ciento de la de dejar voluntariamente la empresa multinacional (véase Tabla 1).

TABLA 1.—*Resultados de los modelos estimados y contraste de hipótesis*

Variables	Intención de abandonar destino			Intención de abandonar empresa¹			Contraste de hipótesis	
	Beta	CR	p	Beta	CR	p		
Compromiso afectivo	-0,418	-4,418	***	0,591	5,696	***	H3	Se acepta
Compromiso continuación (alto sacrificio)	-0,166	-1,977	*	0,230	2,770	**	H4a	Se acepta
Compromiso continuación (bajas alternativas)	0,283	2,975	**	-0,210	-2,306	*	H4b	Se acepta
Género	-0,134	-1,528	n.s.	0,052	0,594	n.s.	Variables de control	
Estado civil	-0,001	-0,011	n.s.	-0,191	-2,025	*		
Personas a su cargo	-0,268	-2,929	**	0,147	1,638	n.s.		
Titulación	-0,186	-1,746	†	0,257	2,476	*		
Remuneración bruta	-0,191	-2,067	*	0,001	0,010	n.s.		
Compromiso afectivo								
Distancia del poder	-0,320	-2,564	**	-0,320	-2,542	*	H1a	Se acepta
Evasión incertidumbre	0,220	2,012	*	0,216	1,913	†	H1b	Se acepta
Participación en el capital	0,152	1,539	n.s.	0,141	1,374	n.s.	H2a	Se acepta
Pertenencia y cargo en el consejo	-0,279	-2,661	**	-0,281	-2,630	**	H2b	Se acepta
Compromiso continuación (alto sacrificio)								
Masculinidad	0,184	1,471	n.s.	0,179	1,449	n.s.	H1c	Se rechaza
Compromiso continuación (bajas alternativas)								
Masculinidad	0,339	2,450	*	0,370	2,609	**	H1d	Se acepta
Bondad de ajuste	CMIN=322,988 (p=0,163) RMSEA=0,028 TLI=0,953 NFI=0,706 CMIN/DF=1,080 R²=43,5%			CMIN=335,088 (p=0,074) RMSEA=0,035; TLI=0,931 NFI=0,699; CMIN/DF=1,121; R²=48,8%				

n.s. no significativo, † $p<0,1$, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$.

¹ Puntuación inversa (mayores valores indican menor intención de abandonar en la empresa).

Los modelos estimados permitieron corroborar en la mayoría de los casos las hipótesis planteadas. Con respecto a los antecedentes culturales del compromiso, en primer lugar, los resultados indican que cuanto más débiles son los valores de distancia al poder y más fuertes los de evasión de incertidumbre, en mayor medida los directivos muestran compromiso afectivo con sus organizaciones, lo que permite corroborar las hipótesis H1a y H1b, respectivamente. La hipótesis H1d también se acepta ya que cuanto más fuertes son los valores masculinos del individuo, en mayor medida estos desarrollan un compromiso de continuación (bajas alternativas) con la organización. Sin embargo, los resultados hallados en el presente estudio no permiten corroborar la hipótesis H1c puesto que los valores masculinos no se relacionan con el compromiso de continuación (alto sacrificio). En relación a la participación en el gobierno, los resultados de los modelos estimados permiten aceptar sólo la hipótesis H2b, al corroborar que la participación en el consejo influye positivamente en el compromiso afectivo del alto directivo de la subsidiaria de la empresa multinacional (puntuación inversa).

Por otra parte, y con respecto a las consecuencias del compromiso, los resultados muestran que el de base afectiva tiene una incidencia significativa y negativa tanto en la intención de abandonar el destino como la empresa multinacional (puntuación inversa), lo que permite corroborar la hipótesis H3. Con respecto a la relación establecida entre el compromiso de continuación (alto sacrificio) y la preferencia por hallar un destino o un empleo más adecuado, destaca que ésta es significativa y negativa en el modelo estimado. Estos resultados indican que cuanto mayor es el sacrificio que en términos personales asumiría el directivo si decidiese su marcha, menor será su voluntad de abandonar tanto el destino como la empresa (puntuación inversa en la intención de abandonar la empresa). La hipótesis H4a queda, por tanto, contrastada favorablemente. Con respecto al compromiso de continuación (bajas alternativas), los resultados hallados muestran cómo a medida que éste aumenta, también lo hace la intención del directivo de abandonar tanto el destino como la empresa (puntuación inversa). Estos resultados confirman nuestra tesis que fundamentó la hipótesis H4b.

5. Discusión y conclusiones

Esta investigación ha analizado los antecedentes y consecuencias (intención de abandono) del compromiso organizativo de los altos directivos que las empresas multinacionales sitúan al frente de sus subsidiarias y, más particularmente, de aquellos que asumen responsabilidades de recursos humanos. Dos premisas básicas sostienen y orientan este trabajo. En primer lugar, el rol que estos directivos desempeñan tanto en la organización multinacional como en la subsidiaria, lo que hace recomendable la utilización del concepto extendido de la intención de abandono. Éste, según Naumann (1992), permite distinguir la rotación voluntaria interna (cambio de destino dentro de la empresa) de la externa (intención de abandono de la empresa). De esta forma, la primera contribución procede del análisis de sendos aspectos del abandono en relación a las distintas bases del compromiso organizativo.

En segundo lugar, la empresa multinacional aglutina una fuerza de trabajo directiva diversa y heterogénea en lo que a valores culturales se refiere; al mismo tiempo, se produce una relación de agencia entre la matriz de la multinacional (principal) y los directivos de las subsidiarias (agentes) que deben realizar un esfuerzo a favor de los intereses económicos del principal (O'Donnell, 2000). Ambos aspectos hacen recomendable el estudio de nuevos antecedentes del compromiso, tal y como sugieren Powell y Meyer (2004). La segunda contribución de esta investigación se relaciona entonces con el estudio de los valores culturales distancia al poder, evasión de incertidumbre, masculinidad e individualismo, y de los mecanismos de control directivos, especialmente, de la participación en la propiedad y en el consejo de administración. En el estudio de estos antecedentes hemos realizado un esfuerzo por explicar los mecanismos subyacentes a la relación entre tales variables y el compromiso, distinguiendo con este objeto las especiales características de los *mindsets* de base afectiva, de continuación (alto sacrificio y bajas alternativas) y normativa. De esta forma, respondemos también a la llamada de Meyer y Herscovitch (2001) sobre la necesidad de construir trabajos que vayan más allá del establecimiento de las correlaciones empíricas entre las variables antecedentes y las bases del compromiso sin indagar en los porqués de estas relaciones. A este respecto se incluye una base teórica que justifica cada posible relación prevista entre las variables abordadas en la investigación.

Para la medición de los valores culturales se atendió a las directrices más recientes sobre la necesidad de abordar el estudio de los valores en el nivel individual, como medio para atenuar los problemas derivados de asumir la homogeneidad corporativa y la homogeneidad espacial en un territorio, fenómeno al que O'Grady y Lane (1996) y Shenkar (2001) denominan falacia ecológica. Los resultados obtenidos en este estudio corroboran la relación entre los valores distancia del poder y evasión de incertidumbre y el compromiso de base afectiva, no explorados teóricamente en la literatura. La relación entre estos valores, concretamente, se sostiene en las normas de reciprocidad establecidas en la Teoría del Intercambio Social, de forma que la mayor cercanía y confianza entre superior y subordinado, deseada cuando existen valores de baja distancia del poder, y la oferta por parte de la empresa de un puesto de trabajo estable en el tiempo, valorado cuando la evasión de incertidumbre es alta, justifican como contrapartida el desarrollo de afectos positivos del individuo hacia la organización. Asimismo, en el presente trabajo se corrobora el efecto de los valores masculinos en el desarrollo de un compromiso calculado sustentando en una base de continuación. Concretamente, cuanto mayor son los valores asertivos y de búsqueda del éxito material, en mayor medida la fuerza que liga al directivo a la organización se sustenta en la falta de alternativas de empleo que mejoren el que actualmente desempeña el individuo. Sin embargo, el efecto de los valores masculinos en el compromiso de continuación (alto sacrificio) no se pudo corroborar en la muestra objeto de estudio. En el trabajo de Clugston, Howel y Dorfman (2000) tampoco pudo constatarse dicha relación con el compromiso de continuación considerado como un único constructo. En opinión de estos autores, son los cambios culturales que se producen con el transcurso del tiempo, los que podrían explicar que los valores de masculinidad ya no sean válidos para justificar el componente alto sacrificio del compromiso de continuación que desarrolla el individuo.

En relación a la participación en el capital del directivo de la subsidiaria, el presente estudio no pudo constatar su influjo positivo sobre el compromiso de base afectiva. Ello puede ser debido a que, al realizarse el estudio en el contexto de la empresa multinacional, la posible participación en el capital por parte del directivo de la subsidiaria fuese porcentualmente baja y, por tanto, entendida más como un componente de la retribución que como un vínculo con la empresa. De facto, la influencia potencial que el directivo con su paquete de acciones podría ejercer en la junta de accionistas es ínfima. La Teoría de las expectativas no satisfechas justifica este resultado sobre la base de la desilusión de los empleados ante la incapacidad de los sistemas de participación en el capital para garantizar un incremento de sus derechos en la empresa (Kruse, 1984). Por el contrario, en el estudio realizado sí se ha podido constatar que la participación en el consejo de administración justifica el desarrollo del compromiso afectivo del directivo de la subsidiaria hacia la multinacional, debido a la posibilidad que este órgano le otorga de interactuar y conciliar sus intereses con los de la corporación global.

Con respecto a las consecuencias del compromiso, los resultados permiten confirmar el efecto negativo de los de base afectiva y de continuación (alto sacrificio) en la intención de abandono. Así, cuánto mayores son estos compromisos, menor será la intención del directivo de dejar tanto el destino en la multinacional como la propia empresa. Todo ello nos permite corroborar la relevancia del compromiso organizativo como una *fuerza* que liga al individuo con un *objetivo*, la multinacional, y como consecuencia, a un curso de acción relevante para ese objetivo (*i.e.*, mantenerse en el destino actual y en la corporación multinacional), tal y como proponen Meyer, Becker y Van Dick (2006). Por su parte, y con respecto al compromiso de continuación (bajas alternativas), su efecto diferenciado del subconstructo alto sacrificio y relación positiva con la intención de abandono, establecidas de forma pionera en la presente investigación, se corrobora en los dos modelos de ecuaciones simultáneas estimados. Este compromiso se sostiene teóricamente en la creencia de que existen pocas o nulas alternativas de empleo disponibles para el individuo fuera de la empresa, y dicha constancia puede estar relacionada con comportamientos de búsqueda de empleo, precursores constatados de la intención de abandono (Halaby y Weakleim, 1989). Estos resultados sugieren que el compromiso de continuación (bajas alternativas) puede ser un antecedente del compromiso de continuación (alto sacrificio), como proponen Lee *et al.* (2001) y Powell y Meyer (2004), e indican que esta relación debería ser positiva. Esto es, cuanto mayores son los vínculos con la organización fundamentados en las bajas alternativas de empleo que se ajusten al individuo, en mayor medida estos se sentirán ligados a la empresa por los costes o *side bets* derivados de la inversión que hasta el momento han realizado en la misma.

La imposibilidad de incluir en el modelo el compromiso normativo puede estar relacionada con su elevada correlación con el de base afectiva y de continuación (alto sacrificio). En primer lugar, la carencia de una clara distinción entre el compromiso normativo y afectivo es denunciada por autores como Ko, Price y Mueller (1997), Meyer y Herscovitch (2001) o Meyer *et al.* (2002). Bergman (2006) señala que la distinción entre ambos constructos, confirmada por los factoriales que realizan en su trabajo, va acompañada de elevadas correlaciones entre ellos. Esta correlación, cifrada en un 40 por ciento en el meta-análisis

de Meyer *et al.* (2002), se ha producido también en la presente investigación (45%), a pesar de que el análisis factorial mostrara que los ítemes que definen el compromiso normativo y el afectivo tienen sus cargas en distintos factores. En segundo lugar, el compromiso normativo también ha mostrado en otros trabajos una fuerte correlación con el de continuación (alto sacrificio), pues ciertos costes sociales asociados a los *side bets* (e.g., temor a los castigos sociales por incumplimiento de las normas) se correlacionan más con el compromiso normativo que con el de continuación, demostrando que el normativo puede ser considerado un tipo de compromiso *side bet* (Powell y Meyer, 2004). En nuestro trabajo la correlación entre ambas bases del compromiso se eleva al 56,8 por ciento.

A pesar de estos problemas asociados a la investigación de las consecuencias del compromiso normativo, diversas investigaciones realizadas en Korea (Lee *et al.*, 2001), Turquía (Wasti, 2003) y China (Chen y Francesco, 2003) han constatado su papel relevante en la predicción de la intención de abandono, aportando una contribución independiente que supera y va más allá de la realizada por los compromisos afectivo y de continuación. Este efecto diferencial, en opinión de Lee *et al.* (2001) y Yao y Wang (2006), puede deberse a su realización en contextos culturales en los que predominan valores colectivistas en los individuos. En la muestra objeto de estudio, sin embargo, predominan los valores individualistas. Este mayoritario carácter individualista de la muestra podría también justificar la redundancia entre el compromiso normativo y los de base afectiva y de continuación, a pesar de que en nuestro trabajo se ha contemplado la variabilidad individual de los valores culturales.

Globalmente, el modelo estimado mediante ecuaciones estructurales constituye un aval de la conveniencia de las variables de estudio, pues explica un alto porcentaje tanto de la intención de abandono del destino actual ($R^2=43,5\%$) como de la empresa multinacional ($R^2=48,8\%$) por parte de los directivos de las subsidiarias. Por otra parte, este modelo permite la obtención de conclusiones respecto al peso relativo de las distintas variables exógenas. A este respecto destaca el mayor influjo del compromiso afectivo, tal y como ha sido destacado en la literatura (Gellatly, Meyer y Luchak, 2006), al existir un componente de deseo en su voluntad frente a la obligación o temor asociados a las otras bases del compromiso; este deseo, además, va acompañado a sentimientos de felicidad (Meyer y Allen, 1997; Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Resalta, también, que el compromiso de continuación (bajas alternativas) tiene un efecto muy superior al de continuación (alto sacrificio) en la decisión de abandonar el destino actual; sin embargo, es éste último el que tiene mayor repercusión en la intención de abandonar la empresa. Estos resultados ponen de manifiesto que, cuando el directivo valora el abandono de la subsidiaria, se siente en menor medida afectado por la pérdida de los beneficios acumulados (*side bets*), pues no está considerando abandonar la empresa; es la carencia de alternativas la que adquiere mayor importancia.

Del presente trabajo derivan implicaciones de carácter práctico adicionales a las consideraciones teóricas anteriormente expuestas, ya que sus resultados pueden ser de utilidad para la toma de decisiones de las multinacionales. En primer lugar, este estudio confirma la importancia de dirigir el compromiso organizativo en el contexto de la empresa multinacional donde la intención de abandono del

directivo puede verse incentivada por ofertas de trabajo externas al representar una fuerza de trabajo valiosa (Zhang, George y Chan, 2006). Además, dado la relación de agencia existente entre el directivo de la subsidiaria y la corporación, así como la distancia geográfica y cultural existente entre ambas entidades, es vital cultivar la lealtad. La cuestión estriba, por tanto, en desarrollar el tipo correcto de compromiso (Iverson y Buttigieg, 1999), haciendo uso de aquellos mecanismos de control y prácticas de recursos humanos más adecuados para mejorar, principalmente, el compromiso afectivo al ser el que tiene un mayor impacto en la decisión de permanecer en la empresa.

A este respecto, la empresa multinacional debe tomar en consideración los valores culturales de sus directivos, pues serán éstos los que indiquen aquellos mecanismos más adecuados para desarrollar cada una de las bases del compromiso. Así, cuando el directivo posee valores de baja distancia al poder, ciertos mecanismos de control como el desarrollo de una comunicación de alta calidad entre la matriz y la subsidiaria, que refuerce las interacciones entre los directivos de estos establecimientos y sus superiores, parecen convenientes para estimular el desarrollo del compromiso de base afectiva. Sin embargo, cuando el directivo posee valores de alta distancia al poder, el desarrollo de una comunicación de alta calidad entre la matriz y la subsidiaria, aunque también sería conveniente, estaría ligada a la transmisión de una forma clara y precisa de las directrices emanadas desde la alta dirección en la matriz. Por otra parte, y con respecto a las prácticas de recursos humanos, Powell y Meyer (2004) advierten que su uso puede simultáneamente incrementar las distintas formas del compromiso. Por ejemplo, si la multinacional ofrece formación a los directivos, generaría compromiso afectivo (al ser una evidencia de apoyo de la organización), normativo (al representar un beneficio que deber generar una respuesta recíproca) y de continuación alto sacrificio (como inversión que hace más difícil abandonar la empresa). Según nuestro estudio, estas prácticas serían útiles en las multinacionales dado la diversidad cultural de los empleados pues, dependiendo de sus valores, desarrollarían en mayor medida una faceta u otra del compromiso: si la distancia al poder es baja o la evasión de incertidumbre es alta conduciría al compromiso afectivo, si el colectivismo es elevado al normativo, y si la masculinidad es alta al de continuación. De esta forma, y como resultado del presente trabajo, se sugiere que la empresa multinacional debe incorporar en sus prácticas de selección y evaluación del personal directivo, aquellas herramientas que le permitan conocer los valores individuales de los mismos. Ello contribuiría al desarrollo de prácticas de recursos humanos más efectivas. A este respecto, la herramienta propuesta por Dorfman y Howell (1988) representa un instrumento cuya validez ha sido testada y que es útil para una medición ágil y eficaz de los valores individuales.

Finalmente, las empresas multinacionales, a la vista de los resultados obtenidos, podrían plantearse en mayor medida la participación de los directivos clave de las subsidiarias en el consejo de administración. En el desempeño de su rol como consejero interno, estos directivos no sólo podrían aportar sus conocimientos y experiencias para la toma de decisiones (Hermalin y Weisbach, 1991) que mejorarán la eficiencia del consejo (Drymiotis, 2007) sino que, además, verían incrementado su compromiso afectivo con la subsidiaria y con la organización.

Este compromiso, que reforzaría los mecanismos de control, podría reducir los costes de agencia y limitar la intención de abandono de los directivos.

6. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

Esta investigación está sujeta a diversas limitaciones. La primera reside en el contexto de análisis, pues el estudio se circunscribe a los directivos de las subsidiarias de las multinacionales con subsidiaria en España que asumen la responsabilidad de dirección de recursos humanos. Estos directivos participantes son en un elevado porcentaje de nacionalidad española y, en mucha menor medida, extranjeros contratados en España sin necesidad de desplazamiento internacional entre las unidades organizativas. Esta política de contrataciones probablemente se debe a la intención de la multinacional de acercar la toma de decisiones en esta materia a la realidad cultural española. Ahora bien, la elevada presencia de directivos contratados en España puede afectar a la generalización de los resultados. Así, por ejemplo, puede llevar a replantear el papel que el compromiso de continuación alto sacrificio juega en el modelo de abandono de la empresa, pues en España la fidelidad a la misma es especialmente valorada, de forma que la antigüedad del trabajador es uno de los factores que más engrosan las indemnizaciones en caso de despidos. Debido probablemente a ello, en 2006 la tasa promedio de rotación de directivos entre empresas fue de un 7 por ciento, muy por debajo del 17 por ciento de la media anual europea. Por otro lado, la muestra incluye a dos individuos que se corresponden con la categoría de expatriados, lo que debe tomarse también en consideración debido a que podrían disfrutar de algunos beneficios no disponibles para los altos directivos contratados en España. Ahora bien, dado que todos los casos muestrales se corresponden con individuos procedentes de la Unión Europea, donde la movilidad intra organizativa es una práctica cada vez más habitual y rutinaria, se puede considerar que la inclusión de estos dos individuos no aportan heterogeneidad significativa a la muestra.

Adicionalmente, el hecho de que la muestra esté conformada básicamente por españoles puede haber propiciado la imposibilidad de incluir el compromiso normativo en las ecuaciones estimadas. A este respecto, no se deberían generalizar los resultados sin antes averiguar si los valores culturales que caracterizan al país contribuyen a entender las consecuencias de las bases del compromiso obtenidas en este estudio. Por tanto, se recomienda profundizar en la relación existente entre estas bases del compromiso y la cultura territorial, abordando el estudio con carácter comparativo en distintas localizaciones geográficas. A este respecto, Clark, Gospel y Montgomery (1999) destacan el uso del enfoque cultural en las publicaciones científicas que estudian la gestión de empresas multinacionales y, más particularmente, la dirección de recursos humanos.

En segundo lugar, y con respecto a las variables de medida del compromiso organizativo, en la presente investigación se ha hecho uso de la escala original de Allen y Meyer (1990). Sin embargo, éstos y otros autores han presentado medidas revisadas al objeto de refinar la medición de estos constructos, lo cual podría influir en la valoración de los efectos de los mismos en las variables endógenas analizadas. Se aconseja, por tanto, el desarrollo de nuevas investigaciones que incorporen

los constructos revisados para valorar los efectos que los compromisos de base afectiva, de continuación y normativa en la intención de abandono de los directivos de las subsidiarias de la empresa multinacional. Ello permitiría comparar los nuevos resultados que se obtengan con los hallados en la presente investigación.

En tercer lugar, el modelo planteado no incluye variables referidas al desempeño del puesto en las subsidiarias tales como la satisfacción con el puesto, la cooperación con los compañeros, las relaciones con la matriz o la autonomía estratégica de la subsidiaria. Por último, tampoco incluye variables que permitan discernir entre los distintos *foci* con los que el directivo pueda identificarse, tales como la propia subsidiaria o su profesión. Es previsible que todas estas variables afecten directamente a la intención de abandono, por lo que se recomienda realizar un estudio al objeto de comprobar el efecto que tales variables podrían ejercer en el modelo.

Referencias bibliográficas

- ALLEN, N. J. (2003), «Examining organizational commitment in China», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, págs. 511-515.
- ALLEN, N. J. y MEYER, J. P. (1990), «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization», *Journal of Occupational Psychology*, núm. 63, págs. 1-18.
- AU, K. y CHEUNG, M. W. K. (2004), «Intra-cultural variation and job autonomy in 42 countries», *Organization Studies*, vol. 25, núm. 8, págs. 1339-1362.
- BAYSINGER, B. y BUTLER, H. H. (1985), «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition», *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 1, págs. 101-124.
- BECKER, H. S. (1960), «Notes on the concept of commitment», *American Journal of Sociology*, vol. 66, págs. 32-42.
- BERGMAN, M. E. (2006), «The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, págs. 645-663.
- BOEKER, W. (1997), «Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product-market entry», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, págs. 213-236.
- BONTEMPO, R. y RIVERO, J. C. (1992), «Cultural variation in cognition: The role of self-concept in the attitude behaviour link», *Paper presented at the meeting of the American Academy of Management*, Las Vegas.
- BOSHOF, Ch. y MELS, G. (2000), «The impact of multiple commitments on intentions to resign: an empirical assessment», *British Journal of Management*, vol. 11, págs. 255-272.
- CHATTERJEE, S. y HARRISON, J. S. (2001), «Corporate governance», en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J. S. Harrison (eds.), *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, Blackwell, págs. 543-563.
- CHEN, Z. X. y FRANCESCO, A. M. (2003), «The relationship between the three components of commitment and employee performance in China», *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 62, núm. 3, págs. 490-510.
- CHIU, S. F. y TSAI, W. Ch. (2007), «The linkage between profit sharing and organizational citizenship behaviour», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, núm. 6, págs. 1098-1115.

- CLARK, T.; GOSPEL, H. y MONTGOMERY, J. (1999), «Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, núm. 3, págs. 520-544.
- CLUGSTON, M.; HOWELL, J. P. y DORFMAN, P. W. (2000), «Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment», *Journal of Management*, vol. 26, núm. 1, págs. 5-30.
- COHEN, A. (2006), «The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behaviour in Arab and Jewish culture», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, págs. 105-118.
- (2007a), «An examination of the relationship between commitments and culture among five cultural groups of Israeli teachers», *Journal of Cross-cultural Psychology*, vol. 31, núm. 1, págs. 34-49.
- (2007b), «One nation-many cultures. A cross cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the work place to in-role performance and organizational citizenship behavior», *Cross-cultural Research*, vol. 41, núm. 3, págs. 273-300.
- COLE, M. S. y BRUCH, H. (2006), «Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, págs. 585-605.
- CULPEPPER, R. A. y WATTS, L. (1999), «Measuring cultural dimensions at the individual level: an examination of the Dorfman and Howell (1988) scales and Robertson and Hoffman (1999) scale», *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, vol. 3, núm. 1, págs. 22-34.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E. y JOHNSON, J. L. (1998), «Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance», *Strategic Management Journal*, vol. 19, págs. 269-290.
- DAWLEY, D. D.; STEPHENS, R. D. y STEPHENS, D. B. (2005), «Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, págs. 511-525.
- DORFMAN, P. W. y HOWELL, J. P. (1988), «Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited», *Advances in international Comparative Management*, vol. 3, págs. 127-150.
- DRYMIOTES, G. (2007), «The monitoring role of insiders», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 44, págs. 359-377.
- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A. y CASTANEDA, M. B. (1994), «Organizational commitment: The utility of an integrative definition», *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, págs. 370-380.
- FAMA, E. (1980), «Agency problems and the theory of the firm», *Journal of Political Economy*, vol. 88, págs. 288-301.
- FARH, J. L.; HACKETT, R. D. y LIANG, J. (2007), «Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality», *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 3, págs. 715-729.
- FOREMAN, P. y WHETTEN, D. A. (2002), «Members' identification with multiple-identity organizations», *Organization Science*, vol. 13, núm. 6, págs. 618-635.
- FRANCESCO, A. M. y CHEN, Z. X. (2004), «Collectivism in action», *Group & Organization Management*, vol. 29, núm. 4, págs. 425-441.
- GELLATLY, I. R.; MEYER, J. P. y LUCHAK, A. A. (2006), «Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviours: A test of Meyer and Hercovitch's propositions», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, págs. 331-345.
- HALABY, C. N. y WEAKLIEM, D. (1989), «Worker control and attachment to the firm», *American Journal of Sociology*, vol. 95, págs. 549-591.

- HARZING, A. W. (2002), «Acquisitions versus Greenfield investments: international strategy and management of entry modes», *Strategic Management Journal*, vol. 23, págs. 211-227.
- HERMALIN, B. E. y WEISBACH, M. S. (1991), «The effects of board composition and direct incentives on firm performance», *Financial Management*, vol. 20, págs. 101-112.
- HERRBACH, O. (2006), «A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, págs. 629-643.
- HERRBACH, O.; MIGNOMAC, K. y GATIGNON, A. L. (2004), «Exploring the role of perceived external prestige in manager's turnover intentions», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, núm. 8, págs. 1390-1407.
- HEWETT, K. y BEARDEN, W. O. (2001), «Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations», *Journal of Marketing*, vol. 65, págs. 51-66.
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications, California.
- HOFSTEDE, G. y BOND, M. H. (1988), «The Confucius connection: From cultural roots to economic growth», *Organizational Dynamics*, vol. 16, núm. 4, págs. 4-21.
- IVERSON, R. D. y BUTTIGIEG, D. M. (1999), «Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed?», *Journal of Management Studies*, vol. 36, núm. 3, págs. 307-333.
- JAROS, S. J.; JERMIER, J. M.; KOEHLER, J. W. y SINCICH, T. (1993), «Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models», *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 5, págs. 951-995.
- JENSEN, M. C. (1993), «The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems», *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, núm. 4, págs. 4-23.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976), «Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 2, págs. 305-360.
- JOHNSON, J.; DAILY, C. M. y ELLSTRAND, A. E. (1996), «Board of directors: a review and research agenda», *Journal of Management*, vol. 22, núm. 3, págs. 409-438.
- KLEIN, K. J. (1987), «Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models», *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, núm. 2, págs. 319-332.
- KO, J. W.; PRICE, J. L. y MUELLER, C. W. (1997), «Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, págs. 961-973.
- KOBRIN, S. J. (1988), «Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations», *Human Resource Management*, vol. 27, núm. 1, págs. 62-74.
- KRUSE, D. (1984), *Employee ownership and employee attitudes: two case studies*, Norwood, PA, Norwood Editions.
- LEE, H. W. y LIU, C. H. (2007), «An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions», *International Journal of Manpower*, vol. 28, núm. 2, págs. 122-134.
- LEE, K.; ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. y RHEE, K. Y. (2001), «The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, núm. 4, págs. 596-614.
- LEHMAN, D. R.; CHIU, C. Y. y SCHALLER, M. (2004), «Psychology and culture», *Annual Review of Psychology*, vol. 55, págs. 689-714.
- LODERER, C. y MARTIN, K. (1997), «Executive stock ownership and performance», *Journal of Financial Economics*, vol. 45, págs. 223-255.
- MCGEE, C. W. y FORD, R. C. (1987), «Two (or more?) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales», *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, págs. 638-642.

- MELLOR, S.; MATHIEU, J. E.; BARNES-FARRELL, J. L. y ROGELBERG, S. G. (2001), «Employees' nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships», *Human Resource Management*, vol. 40, núm. 2, págs. 171-184.
- MEYER, J. P. y ALLEN, N. J. (1991), «A Three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 1, núm. 1, págs. 61-89.
- (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. y SMITH, C. A. (1993), «Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, núm. 4, págs. 538-551.
- MEYER, J. P.; BECKER, T. E. y VAN DICK, R. (2006), «Social identities and commitment at work: toward an integrative model», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, págs. 665-683.
- MEYER, J. P. y HERSCOVITCH, L. (2001), «Commitment in the workplace toward a general model», *Human Resource Management Review*, vol. 11, págs. 299-326.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERCOVITCH, L. y TOPOLNYTSKY, L. (2002), «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, págs. 20-52.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. y STEERS, R. M. (1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Nueva York, Academic Press.
- NAUMANN, E. (1992), «A conceptual model of expatriate turnover», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 3, págs. 499-532.
- O'DONNELL, S. W. (2000), «Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or interdependent network?», *Strategic Management Journal*, vol. 21, págs. 525-548.
- O'GRADY, S. y LANE, H. W. (1996), «The psychic distance paradox», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 2, págs. 309-333.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. y CALDWELL, D. F. (1991), «People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit», *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 3, págs. 487-516.
- POWELL, D. M. y MEYER J. P. (2004), «Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, págs. 157-177.
- REICHE, B. S. (2007), «The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, núm. 4, págs. 523-536.
- REICHERS, A. E. (1985), «A review and reconceptualization of organisational commitment», *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 3, págs. 465-476.
- ROBERTSON, C. J. (2000), «The global dispersion of Chinese Values: A Three-country study of Confucian dynamism», *Management International Review*, vol. 40, núm. 3, págs. 253-268.
- ROBERTSON, C. J. y HOFFMAN, J. J. (2000), «How different are we? An investigation of Confucian values in the US», *Journal of Managerial Issues*, vol. 12, núm. 1, págs. 34-47.
- ROTH, K. y KOSTOVA, T. (2003), «The use of the multinational corporation as a research context», *Journal of Management*, vol. 29, págs. 833-902.
- SCHEIN, E. H. (1988), *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica*, Barcelona, Plaza & Janes.
- SCHOLL, R. W.; COOPER, E. A. y MCKENNA, J. F. (1987), «Referent selection in determining equity perceptions: different effects on behavioral and attitudinal outcomes», *Personnel Psychology*, vol. 40, págs. 113-124.

- SENGUPTA, S.; WHITFIELD, K. y McNABB, B. (2007), «Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs?», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, núm. 8, págs. 1507-1538.
- SHENKAR, O. (2001), «Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences», *Journal of International Business Studies*, vol. 32, núm. 3, págs. 519-535.
- SIDERS, M. A.; GEORGE, G. y DHARWADKAR, R. (2001), «The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures», *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 3, págs. 570-579.
- STEENSMA, H. K.; MARINO, L. y WEAVER, K. M. (2000), «Attitudes toward cooperative strategies: a cross cultural analysis of entrepreneurs», *Journal of International Business Studies*, vol. 31, núm. 4, págs. 597-609.
- STEPHENS, R. D.; DAWLEY, D. D. y STEPHENS, D. B. (2004a), «Director role potential as antecedents of normative and affective commitment on nonprofit boards», *Organizational Analysis*, vol. 12, núm. 4, págs. 395-413.
- (2004b), «Commitment on the board: a model of volunteer directors' levels of organizational commitment and self-reported performance», *Journal of Managerial Issues*, vol. XVI, núm. 4, págs. 483-504.
- TRIANDIS, H. C. (1995), *Individualism & Collectivism*, Boulder, CO., Westview Press.
- VAN DE WALLE, D.; VAN DYNE, L. y KOSTOVA, T. (1995), «Psychological ownership: an empirical examination of its consequences», *Group and Organization Management*, vol. 20, págs. 210-226.
- VORA, D. y KOSTOVA, T. (2007), «A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, págs. 327-350.
- WANG, Y. (2004), «Observations on the organizational commitment of Chinese employees: Comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, págs. 649-669.
- WASTI, S. A. (2003), «Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, págs. 306-321.
- WEIL, P. A. y KIMBALL, P. A. (1995), «A model of voluntary turnover among hospital CEOs», *Hospital & Health Services Administration*, vol. 40, núm. 3, págs. 362-385.
- WELCH, D. E. y WELCH, L. S. (2006), «Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism», *International Business Review*, vol. 15, págs. 14-28.
- YAO, X. y WANG, L. (2006), «The predictibilidad of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, núm. 6, págs. 1058-1075.
- ZAHRA, S. A. y PEARCE, J. A. (1989), «Board of directors and corporate financial performance: a review and integrate model», *Journal of Management*, vol. 15, núm. 2, págs. 291-334.
- ZHANG, Y.; GEORGE, J. M. y CHAN, T. (2006), «The paradox of duelling identities: The case of local senior executives in MNC subsidiaries», *Journal of Management*, vol. 32, núm. 3, págs. 400-425.