

# LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ¿SON VÁLIDOS LOS MODELOS CULTURALES?

**AITZIBER LERTXUNDI**

Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales  
Universidad del País Vasco

Cada vez son más las empresas que dan el paso de implantar físicamente plantas de producción en mercados foráneos. La dirección de las personas con distintos orígenes culturales y que formarán parte de estas plantas no está siendo una tarea fácil. En este marco, la transferencia o la adaptación de las prácticas de recursos humanos domésticos constituye una dualidad que

ha sido y sigue siendo un tema de debate en la Dirección Internacional de Recursos Humanos (DIRH), una cuestión que todavía es objeto de estudio por parte de numerosas investigaciones.

Entre los factores estudiados en este marco se encuentran los relativos a la adaptabilidad a nuevos contextos culturales. Este factor parece ser relevante tanto en la configuración de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en las filiales de una empresa multinacional (EM) como en su aplicación en los contextos multiculturales (Myloni, Harzing y Mirza, 2004; Khilji, 2003; Newman y Nollen, 1996; Tayeb, 1998; Yuen y Kee, 1999). Los estudios comparativos señalan a la cultura y a las instituciones nacionales como dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general y pasar por alto estas consideraciones puede ser causa de conflictos e ineficiencias (Hofstede, 1984; Lawler, Chen y Bae, 2000; Rosenzweig y Nohria, 1994; Yuen y Kee, 1993). Sin embargo, a pesar de tratarse de una variable que se estudia con atención en las investigaciones llevadas a cabo desde el enfoque cultural y ser una variable que se recoge en la mayoría de los modelos de dirección estratégica internacional de los recursos humanos, su operacionalización no es una tarea fácil, particularmente en las metodologías cuantitativas donde además de la técnica empleada, se

utilizan también como base de análisis modelos culturales cuantitativos.

A este respecto, la validez de los modelos culturales actuales es una cuestión que cada vez suscita mayor preocupación. En este sentido, ninguno de los modelos actuales ni el conjunto de todos ellos es capaz de ofrecer un marco integrador que capture cada uno de los aspectos de la cultura (Taras, Rowney y Steel, 2009). Esta limitación podría provocar serias reticencias al uso de estos modelos. A esta dificultad se añadirían las características propias de la metodología cuantitativa. En este sentido, hay quienes señalan que la predominancia histórica de las técnicas cuantitativas debiera dejar paso a técnicas cualitativas, dado que éstas proporcionan perspectivas relevantes para la investigación en el área de las ciencias sociales, incluida la economía de la empresa y permiten ampliar el conocimiento sobre el comportamiento de las organizaciones.

De acuerdo a Ferner (1997), los estudios de casos posibilitan la investigación de hipótesis formuladas en encuestas de mayor envergadura y explorar el proceso real de cómo se toman realmente las decisiones. Asimismo, Gamble (2003) apunta al estudio de casos como el método más ideal para el estudio de los procesos de transferencia de prácticas de recur-

sos humanos. Sin embargo, la tendencia general en los trabajos que abordan la transferencia de prácticas de DRH en las EMs es la aplicación de técnicas cuantitativas.

Entre las implicaciones prácticas de la validez limitada de estos modelos destaca, especialmente, el efecto que puede poseer en su aplicabilidad en el ámbito de la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección de la EM, concretamente, en la decisión que debe tomar acerca de la estrategia de DRH que debe adoptar en la configuración de los sistemas de DRH en sus plantas exteriores. Es decir, ¿hasta qué punto puede confiar en los modelos culturales existentes para definir su estrategia de DRH?

Con el objetivo de aportar luz a esta cuestión, en este trabajo presentamos una investigación donde se revelan las limitaciones del uso de modelos culturales cuantitativos, a la vez que confrontamos empíricamente la metodología cuantitativa y cualitativa, poniendo de manifiesto las distintas perspectivas en las que cada una hace hincapié. En concreto, se expone parte de una investigación más amplia llevada a cabo en el marco de la transferencia de prácticas de DRH en la EM, donde se aplicaron ambas metodologías y se obtuvieron resultados incongruentes en lo concerniente a la influencia del contexto cultural en la decisión que toma la EM en este marco. El modelo cultural utilizado fue el de Hofstede (1984, 2001). Los aspectos que se tratan a lo largo del presente trabajo se centran básicamente en esta variable, el contexto cultural, por lo que tanto los resultados expuestos como sus implicaciones para el avance del Enfoque Cultural en la DRH se circunscriben preferentemente a los resultados vinculados a esta variable.

### EL ENFOQUE CULTURAL EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS ‡

El Enfoque Cultural se fundamenta en la cultura como el origen de las diferencias en la configuración de los sistemas de dirección y la estructura de las organizaciones (Adler, 1997; Hofstede, 1984; Laurent, 1986; Schwartz, 1994; Triandis, 1982; Trompenaars, 1994). Desde esta perspectiva, la cultura determina en gran medida cómo se aborda y se gestionan los conflictos y su resolución, la forma en que se ejerce la autoridad o la manera de trabajar en las compañías. Existe un consenso en afirmar que el comportamiento organizacional refleja y reproduce las características culturales del país.

En esta línea, los estudios comparativos señalan a la cultura y a las instituciones nacionales como dos de los factores que intervienen en el grado de adopción y difusión de las prácticas organizacionales en general. Como la mayoría de las prácticas de dirección, las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas, y el hecho de ignorarlo puede llevar a ineficiencias en su aplicación en otras sociedades en las que opera la empresa. Los

estudios empíricos que han tratado la influencia de este factor en el contexto internacional de la DRH en las EMs ponen de manifiesto su relevancia (Björkman y Xiucheng, 2003; Boselie, Paauwe y Jansen, 2001; Gamble, 2003; Khilji, 2003; Lawler *et al.*, 2000; Myloni *et al.*, 2004; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994; Tayeb, 1998; Yuen y Kee, 1993).

Las investigaciones realizadas bajo este enfoque se fundamentan a menudo en los modelos culturales como base metodológica que permite dotar de operatividad a la cultura. Para referirse a este término, se han utilizado en distintas subáreas de la antropología, la psicología, la sociología y el *management* diversos constructos como, por ejemplo, «orientaciones de valor», «creencias básicas», «esquemas», «filosofía de vida» y otras denominaciones, pero a pesar de esta diversidad, no se aprecian diferencias significativas entre ellas (Koltko-Rivera, 2004). Entre los modelos culturales más conocidos se pueden citar los de Inkeles y Robinson (1969), Hall (1989), Hofstede (1984), Trompenaars (1994), Maznevski y DiStefano (1995), Schwartz (1994), Triandis (1994) y más recientemente, los trabajos encuadrados en el Proyecto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004), estos últimos con un perfil más específico asociado a las características de liderazgo. No obstante, los propuestos por Hofstede (1984) y Trompenaars (1994) han sido tradicionalmente dos de los modelos que mayor aplicación han tenido en nuestra área de estudio.

Respecto a la aplicabilidad de los modelos culturales se plantean dos cuestiones que evidencian las dificultades que debe afrontar el enfoque cultural para su avance. Por un lado se encuentra la posibilidad real de poder medir la cultura. En ocasiones se pone en tela de juicio la factibilidad de recoger en constructos cuantitativos variables tan complejas como la cultura.

A veces, los investigadores optan por la aplicación de técnicas estadísticas donde no es necesario asignarle un valor (de escala), esto es, la variable cultura se trata como una variable politómica, de manera que el país en cuestión pertenece a un determinado grupo de países y comparte su caracterización cultural con los países de su mismo grupo. Para ello se basan en trabajos donde, a partir de análisis clusters, se generan grupos de países en función de su similitud respecto a ciertos factores. Los trabajos de Ronen y Shenkar (1985), a partir de un meta-análisis de un conjunto de trabajos anteriores o el estudio de Ignjatovic y Svetlic (2003), sobre la base del modelo de Hofstede (1984), se encuentran en este grupo de trabajo.

Con otra perspectiva, en otros trabajos se proponen modelos culturales contruidos a partir del planteamiento de la existencia de dimensiones culturales fundamentadas en análisis originarios de carácter antropológico. Aquí se enmarcan las propuestas de Hofstede (1984), Trompenaars (1994), Schwartz (1994), Inglehart (1997), Maznevski y DiStefano (1995), o las vinculadas al proyecto GLOBE (2004). Estos ofrecen no solo agrupaciones de países, sino que asignan a los

países una puntuación para cada dimensión cultural, prestándose, de esta manera, a su utilización como base de un amplio abanico de técnicas estadísticas y la construcción de constructos en base a estas escalas cuantitativas. Sin embargo, a pesar de los avances, la capacidad de medición no es todavía plena. Muchos tipos de valores y actitudes no son culturales (Taras *et al.*, 2009).

Por otro lado, la cambiante realidad demográfica y social en la que vivimos hace que sean cada vez más los autores que constatan la necesidad de ajustar los parámetros de medición donde se sustentan los modelos culturales actuales, con el consiguiente replanteamiento de las actividades investigadoras que deban basarse en estas premisas (Ardichvili y Gasparishvili, 2001; Child, 2002; Dolan, Martín-Prius, Díez-Piñol, Martínez-Fierro y Fernández-Alles, 2004; Peppas, 2001; Sackmann y Phillips, 2004). Se observa que el país de origen del individuo es cada vez menos relevante en la definición de los valores culturales del individuo.

#### MODELO CULTURAL DE HOFSTEDE ↓

En una extensa investigación llevada a cabo a en más de cincuenta países y con más de 116.000 cuestionarios sobre los valores de los empleados de una EM, Hofstede (1984) halló las cuatro dimensiones propuestas por Inkeles y Robinson (1969) de manera empírica, llegando a establecer la base sobre la que se asentarían innumerables investigaciones relacionadas con la cultura en distintas áreas. Del tratamiento estadístico de la información que recopiló se reafirmaron las cuatro cuestiones básicas descritas por los autores anteriores, cuestiones que, siendo comunes a todos los países, no coincidían en la manera de resolverlos.

Las dimensiones identificadas fueron: la distancia al poder, el individualismo/colectivismo, la masculinidad/feminidad y la aversión a la incertidumbre. El individualismo hace referencia al grado en que una sociedad valora los objetivos, la autonomía y la intimidad personal en contraposición a la lealtad hacia el grupo, el respeto hacia sus normas, la participación en actividades colectivas, la cohesión social y el alto grado de socialización. La distancia al poder se refiere al grado de aceptación y respeto de la distribución desigual del poder por parte de los miembros menos favorecidos de las organizaciones, las instituciones y de la sociedad. La aversión a la incertidumbre trata del grado en que los individuos se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas y para el que desarrolla creencias o sistemas que tratan de evitarlas.

En lo que respecta a la dimensión de masculinidad, en las sociedades masculinas los valores predominantes son la competencia y el éxito profesional y económico, mientras que en las sociedades femeninas lo son el consenso e interés por los demás y la

calidad de vida, entre otros. Posteriormente se añadió una quinta dimensión referida a la orientación a largo plazo/corto plazo, aunque, hoy por hoy, esta dimensión no se haya cuantificado para el conjunto total de los países para los que la medición de las cuatro dimensiones anteriores está disponible. En este modelo se valora el grado en que cada una de las dimensiones está presente en cada país, otorgando a cada una de ellas una determinada puntuación en un rango de 0 a 100.

El hecho de que este modelo proporcione la medición cuantitativa de las dimensiones, hacen de él una herramienta muy útil y asequible, tanto que ha sido uno de los modelos más utilizado en los últimos años como base de comparación de grupos culturales. En efecto, en opinión de algunos, es el mejor modelo de su tipo (Gómez-Mejía y Palich, 1997; Mead, 1998). No obstante, pese a su amplia aplicación, no está exento de detractores y críticas.

Entre las principales debilidades que se le achacan a este modelo cultural se citan las siguientes (Chiang, 2005; Gerhart y Fang, 2005; McSweeney, 2002; Triandis, 1994): (a) la muestra utilizada comprendía exclusivamente un sector y una determinada compañía, de manera que aumenta el riesgo de sufrir el impacto homogeneizador de la cultura organizacional dominante; (b) parte del supuesto de correspondencia entre país y nación, lo cual, en cierta manera, obvia el hecho de que muchos países son multiculturales, o al contrario, una misma nación se extiende geográficamente a lo largo de varios países; (c) en cierta manera se obvia el hecho de que las culturas no son perpetuas; y por último, (d) se le critica que el cuestionario utilizado en la investigación fuera elaborado por europeos y estadounidenses, lo cual incrementa el riesgo de sesgo en la metodología.

Frente a estas críticas, los argumentos a su favor son, principalmente, que la muestra se extrajo de un solo sector y una misma empresa, lo cual entraña la ventaja de poder controlar las características de la población mejor y, por consiguiente, de poder comparar los resultados, y que las dimensiones propuestas señalan valores culturales universales, de modo que permite realizar comparaciones entre culturas nacionales (Mead, 1998). Asimismo, se considera como el modelo más detallado sobre valores culturales (Søndergaard, 1994).

Tal y como se ha anticipado en el apartado introductorio, en este trabajo se presenta una parte de un estudio empírico más amplio, donde se trataba la problemática de la transferencia de prácticas de DRH en la EM. Lo que analizamos a continuación se refiere a una de las fases que se estudiaban. En esta fase se trataba de valorar la influencia de dos variables –el grado de uso de las «mejores prácticas» en DRH y el contexto cultural– en la decisión de la EM de transferir sus prácticas de recursos humanos a las implantaciones exteriores o, al contrario, adaptarlas al nuevo contexto cultural. Se recurrió tanto a las técnicas cua-

litativas, mediante el estudio de casos, como a técnicas cuantitativas.

La primera hipótesis establecía que cuanto mayor uso hiciera la EM de las «mejores prácticas» mayor sería su interés hacia la transferencia de las prácticas domésticas a sus implantaciones exteriores. La fundamentación de esta hipótesis se encuentra básicamente en los postulados de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Diversos trabajos en éste área han contribuido a consensuar un conjunto de formas de proceder en la DRH aceptadas mayoritariamente como correctas y positivas para la competitividad de la empresa, a las que en el campo de la DRH se les conoce habitualmente como «mejores prácticas» (ver trabajos de Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000; Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996). En este sentido, cuando el grado de uso de las «mejores prácticas» fuera relativamente alto en la empresa matriz, al implicar una mayor calidad y competitividad en el área de recursos humanos, se podría esperar que la alta dirección de la empresa percibiera tal ventaja y, en consecuencia, decidiera transferir en lo posible esta fuente de ventaja competitiva a sus filiales exteriores, independientemente de su localización (Dickmann, 2003; Gamble, 2003; Gooderham y Nordhaug, 2003; Taylor, Beechler y Napier, 1996;).

La segunda hipótesis, por su parte, establecía que cuanto mayor fuera la diferencia cultural entre los países de la EM y de su implantación foránea, menor sería el intento de transferencia. La razón estriba en que la DRH no solo varía entre los países en la manera en que se implementa, sino que también es muy distinta la manera en la que se define y del mismo modo, la conceptualización de lo que se considera una «buena práctica» (Brewster, Sparrow y Vernon, 2007). No está clara la transferibilidad y la efectividad de las «mejores prácticas» en recursos humanos. Bae y Rowley (2001) señalan en su trabajo que ésta está supeditada tanto a factores culturales-institucionales como a los organizacionales. Existen evidencias que ponen de manifiesto las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las «mejores prácticas» y el contexto nacional en el que se aplican (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997; Lawler *et al.*, 2000; Newman y Nollen, 1996). En consecuencia, esta incertidumbre ante la adaptabilidad al entorno de la filial extranjera podría desaconsejar su transferencia.

## ESTUDIO CUALITATIVO

En la investigación cualitativa se trató de obtener una aproximación a la realidad de las EMs en relación a su comportamiento ante la transferencia o la adaptación de las prácticas de DRH. Nos basamos en la tipología propuesta por Taylor, Beechler y Napier (1996) sobre las estrategias internacionales en el di-

seño de los sistemas de recursos humanos. La orientación en la dirección internacional de los recursos humanos determina el enfoque que se le dará a la gestión de las dos fuerzas: la tensión generada por las presiones simultáneas derivadas de las necesidades de integración y la apuesta por la consistencia interna o, por el contrario, la diferenciación y la consistencia externa. La empresa tendría ante sí la necesidad de posicionarse entre dos estrategias, la exportación o la adaptación, donde en una posición intermedia se encontraría la estrategia híbrida, la integración.

En el estudio cualitativo realizamos una serie de entrevistas personales semiestructuradas con los gerentes y directivos de recursos humanos de una muestra compuesta por ocho empresas industriales vascas con varias filiales productivas en el exterior, repartidas en distintas zonas geográficas. De ellas se recabó información en profundidad sobre todas las áreas y no sólo sobre recursos humanos, de tal manera que el conocimiento de la empresa en su conjunto (su actividad, su estilo de dirección, la ubicación de sus implantaciones en el exterior, su experiencia en éstas, etc.), pudiera permitirnos posicionar y calibrar mejor nuestro objeto de estudio. Su tamaño y antigüedad eran diversos, también el de las implantaciones exteriores. En cuanto a su forma jurídica, la mitad eran sociedades cooperativas y el resto sociedades anónimas. Cada una contaba con más de una filial, aproximadamente en torno a cuatro o cinco plantas en el exterior repartidas en distintas zonas geográficas.

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de carácter genérico de las empresas para obtener un profundo conocimiento sobre ellas y poder valorar mejor las cuestiones que se iban a plantear posteriormente. Una vez realizada esta labor, se evaluaron las características de las prácticas de personal empleadas a partir de cuestionarios elaborados en función de los factores más destacados en la literatura sobre las «mejores prácticas» y se observó en qué medida se ajustaban las políticas y prácticas de las empresas a éstas, tanto en la unidad matriz como en las unidades foráneas, de manera que se pudieran identificar alteraciones entre estas unidades y su causa.

Además de ello, se profundizó en la actitud de la gerencia en la configuración de los sistemas de personal en dichas implantaciones frente a los nuevos y múltiples contextos donde operan y las pautas que se seguían en su diseño. También se recabó información sobre la relevancia del contexto cultural desde el punto de vista estratégico. En un último bloque de preguntas, se evaluaron los problemas más importantes asociados a la aplicación de las prácticas de DRH. Las entrevistas personales se llevaron a cabo entre finales de 2005 y principios de 2006.

Centrándonos en los resultados concernientes al contexto cultural, algunos de los resultados más significativos se resumen a continuación.

### Grado de implementación de las «mejores prácticas» en DRH en la planta matriz y en las implantaciones exteriores ▼

Las respuestas de los directivos indicaban que la utilización de las «mejores prácticas» era relativamente alto y que, en general, se correspondía con su uso en las filiales, aunque, eso sí, en menor medida que en las matrices, hecho que en el estudio cuantitativo posterior se corroboró. Se constató que en aquellas EMs donde se apreciaba un mayor uso de las «mejores prácticas», la disposición a replicarlas en las implantaciones exteriores era mayor. La mayor diferencia se hallaba en las asociadas a la comunicación y participación. En general, independientemente de la antigüedad de la implantación, la participación de los trabajadores era significativamente menor, así como el flujo de comunicación. Además, según los comentarios de algunos participantes, en algunos países como, pongamos el caso de México y sobremanera China, los trabajadores, en general, ni esperaban ni exigían su participación.

### Información específica sobre la DRH en las implantaciones exteriores ▼

En lo concerniente a los factores influyentes en la configuración de las prácticas y políticas de DRH, en general, las respuestas aludían a la forma de trabajar, sus costumbres, las leyes etc... Para precisar más, se les mencionaban una serie de posibles fuentes de las diferencias, concretamente: las diferencias culturales, las político-económicas o las prácticas del socio. La principal fuente de diferencias residía en causas de tipo cultural, seguida de cerca de las de naturaleza político-económica. Las diferencias en el plano cultural se consideraban muy importantes cuando se debía de tomar la decisión de transferir el sistema de DRH de la matriz española o adaptarlo al contexto local. De hecho, en opinión de algunos directivos, las diferencias culturales podían jugar un papel crítico, dado que podían entorpecer la implementación directa de ciertas prácticas e incluso su eficacia, con las repercusiones negativas que pudiera tener la consecución de los resultados.

La filosofía y la actitud frente al trabajo de los trabajadores, en ocasiones no eran las esperadas y originaban problemas. Además, estas dificultades surgían a veces en filiales de países supuestamente próximos al nuestro, como era el caso de varias filiales en Francia y Argentina. Por poner un caso, un directivo nos comentaba que en Argentina había que tomar las cosas con «mucha calma», hasta el punto de que «por un partido de fútbol la empresa podía quedar prácticamente paralizada», algo que aquí es impensable. Además, en algunos casos afloraban sentimientos de rechazo asociados a los estereotipos de los países o zonas geográficas concretas. En concreto, en Francia, no se llevaba demasiado bien que los vecinos del «sur» fueran sus superiores y que les sugirieran cómo hay que hacer las cosas. Por poner

unos ejemplos más, en la República Checa la rotación de los trabajadores era preocupante, puesto que «allí la estabilidad laboral no tiene el mismo sentido que aquí», tal como nos comentaba el director corporativo de recursos humanos de una empresa y, por consiguiente, resultaba, hasta cierto punto, un inconveniente en las previsiones.

Las diferencias culturales también debían de considerarse seriamente en el caso de China, un país en pleno desarrollo económico y muy distante culturalmente: «había que aprender mucho para trabajar bien con ellos», debido a que, según el gerente y uno de los responsables que estuvo expatriado durante varios años en la planta china, su concepción del trabajo era totalmente distinta a la nuestra.

Dos aspectos que incidían también en el grado de aplicación de las «mejores prácticas» fueron el tamaño y la antigüedad de la implantación exterior. De hecho, en varios casos los directivos entrevistados afirmaban que en los inicios de una experiencia internacional, al contar con tan poco tiempo y/o con escasa dimensión, carecía de sentido hablar sobre las decisiones de transferencia de aplicación de algunas políticas.

En lo que respecta a las pautas que se seguían en el diseño de estas políticas y prácticas, de las respuestas se deducía claramente que, en general, se trataba de transmitir el estilo de dirección. Afirmaciones como «intentamos transmitir el sistema, pero adaptándolo lentamente» o «las políticas generales se trata de exportarlas, pero, claro, se intenta también acomodar la forma de llevarlo a cabo» son muy ilustrativas. Sin embargo, había quien señalaba que «intentamos replicar los criterios de casa siempre que la legislación local lo permita», lo que sugería la firme voluntad de la empresa para la completa estandarización de prácticas en toda la compañía.

No obstante, salvo en este caso, en el resto se esforzaban en que el modo de proceder general se exportara, pero, simultáneamente, procuraban que en la práctica, el procedimiento o método más preciso se adecuara a la forma de trabajar y a las costumbres del país. En cierta manera los directivos son conscientes de que la concreción de esos principios generales de la DRH de la matriz, que son asumidos como fortaleza y que suelen ser coincidentes con los principios aceptados como destacados por la comunidad científica y empresarial, en prácticas y subprocesos concretos en las filiales necesita tener en fuerte consideración las particularidades culturales del entorno nacional de estas últimas.

Por último, en cuanto a los problemas más importantes que surgían en la aplicación de la DRH, ante la variedad de respuestas, los relacionados con el contexto cultural fueron importantes. Respuestas del estilo de «diferencias culturales», «problemas de menor productividad por diferente filosofía de trabajo», «dificultades en la transmisión de la cultura empresarial», «problemas de rotación alta en puestos inferiores» o los

relacionados con «la falta de motivación de los trabajadores locales» fueron frecuentes. En concreto, los dos primeros se mencionaban en seis de los ocho encuestados (75%), los dos siguientes en cinco (62,5%) y el último, en cuatro (50%). Estas cifras nos daban a entender que el contexto cultural era un factor a tener en cuenta por la dirección empresarial dada su influencia en la operativa de la filial.

En definitiva, las entrevistas personales pusieron de manifiesto los factores que incidían en la decisión que tomaba la EM en relación a su estrategia de transferir o adaptar su sistema de DRH doméstico, y todo parecía apuntar que las diferencias en los contextos culturales eran una variable presente y determinante en el conjunto de factores considerado.

## ESTUDIO CUANTITATIVO

### Población y muestra

A fin de asegurarnos una mínima muestra, como unidad de análisis consideramos la EM española de más de 100 trabajadores del sector manufacturero y su correspondiente implantación exterior productiva, dada la escasa presencia relativa en el tejido empresarial español de las grandes empresas en comparación con las pequeñas y medianas. De este modo, se incrementa la probabilidad de que las organizaciones participantes en el estudio utilicen sistemas de gestión de recursos humanos relativamente formalizados.

Para la extracción de la muestra recurrimos a la base de datos SABI y como técnica de recogida de información se empleó preferentemente la entrevista telefónica. Una vez eliminadas las encuestas no válidas, la muestra final fue de 58 empresas, que representaba un total de 116 unidades de encuestación (sedes españolas más implantaciones exteriores). Estas 58 EMs representaban un 22% de tasa de respuesta. Las personas encuestadas fueron los directores-gerentes o los responsables corporativos de recursos humanos. Se realizaron entrevistas semiestructuradas sobre la base de un cuestionario que se sometió a un pre-test con varios profesionales de las EMs participantes y académicos a fin de evaluar la validez de contenido. Estas se realizaron durante el periodo comprendido entre abril y noviembre de 2006. Respecto al país de las filiales, 29 se sitúan en Europa, 16 en Latinoamérica, siete en Asia y seis en los Estados Unidos de América.

### Operacionalización de las variables

**Grado de uso de las «mejores prácticas».** Existen diversos enfoques para operacionalizarlo y entre ellos, optamos por el procedimiento de asignar las prácticas a conjuntos en base a los preceptos teóricos, con la posterior verificación de la fiabilidad de las escalas (Guthrie, 2001; MacDuffie, 1995; Way, 2002; Youndt *et al.*, 1996). Además, decidimos utilizar una medida única para su medición, en consonancia con los argu-

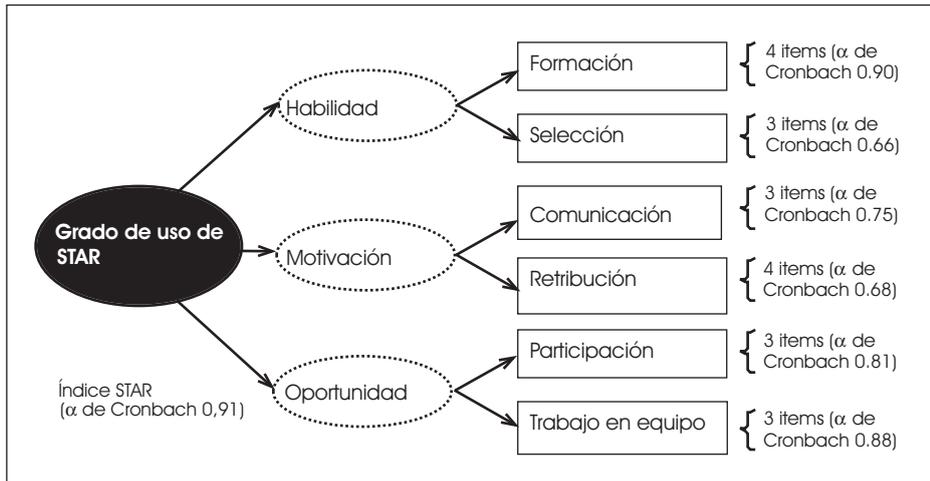
mentos propuestos por Barney y Wright (1998), Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) y Becker y Huselid (1998), quienes aconsejan la utilización de un índice unitario que de cuenta del empleo de estas prácticas. Así proceden también otros autores (Appelbaum *et al.*, 2000; Arthur, 1994; Chang 2006; Ichniowski *et al.*, 1997; MacDuffie, 1995; Park, Mitsuhashi, Fey y Björkman, 2003; Youndt *et al.*, 1996). La puntuación obtenida por cada empresa en dicho índice –denominado *Índice STAR* (Sistema de Trabajo de Alto rendimiento)– representaría el grado de uso que se hace de las «mejores prácticas». Por su parte, en línea con los trabajos de Appelbaum *et al.* (2000), Delaney y Huselid (1996) y Guest (1997), nos fundamentamos en el enfoque teórico AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) como base que permite definir y estructurar el conjunto de las prácticas integrantes de un STAR.

A partir de esta concepción, la escala de medida que se utilizaría se configuró como una medida compuesta por seis dimensiones estructuradas en tres indicadores (figura 1). Las prácticas consideradas para su valoración se extrajeron de la revisión de los trabajos empíricos y teóricos más importantes pertenecientes a esta línea de investigación (Arthur, 1994; Bae y Lawler, 2000; Delery y Doty, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Peck, 1994; Pfeffer, 1998).

El número de ítems de esta sección fue veinticuatro, los cuales fueron objeto de doble respuesta (respuesta de la matriz y de la implantación exterior). Para la cuantificación de cada uno de los indicadores se calculó la media aritmética de los ítems que lo componen. La variable Índice STAR, se obtiene a partir de la suma de los seis grupos de indicadores (Figura 1), en línea con otros trabajos en este campo (Chang, 2006; MacDuffie, 1995; Park *et al.*, 2003).

A fin de garantizar los aspectos básicos en la construcción de la escala se siguió el siguiente procedimiento (Hair, Anderson Thatam y Black, 1999): (1) La definición conceptual se llevó de tal forma que cumpliera la validez de contenido. Para el diseño del cuestionario inicial y la propuesta de los ítems nos basamos, en primer lugar, en una exhaustiva revisión de la literatura pertinente y, en segundo, en la revisión del cuestionario piloto por parte de diversos académicos y directivos de las EMs. (2) Se efectuó un análisis de fiabilidad basado en los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach de cada uno de los indicadores (figura 1). (3) La unidimensionalidad del índice se verificó mediante un Análisis Factorial de Componentes Principales, con la extracción de un único componente. (5) Por último, la verificación de la validez convergente del índice se realizó a través del cálculo de la correlación del mismo con un ítem que, con naturaleza claramente subjetiva, invitaba al encuestado a puntuar, en una escala de 1 al 5, la competitividad del sistema de DRH de su empresa.

**Diferencia cultural.** Dado que deseábamos utilizar una variable que contemplara las diferencias culturales,



**FIGURA 1**  
**CONSTRUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL ÍNDICE STAR**

\*Ítems medidos mediante escalas Likert (1 =no se utilizan-7=se utilizan siempre)

**CUADRO 1**  
**PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA RELEVANCIA DE LA VARIABLE CULTURAL**

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

«En la medida de lo posible, nuestros sistemas de recursos humanos deberían ADAPTARSE a las características culturales del país de esta planta exterior»	2	3	4	5	6	7
«En la medida de lo posible, nuestros sistemas de recursos humanos deberían EXPORTARSE independientemente de las características culturales del país de esta planta exterior»						

FUENTE: Elaboración propia.

en general, entre dos países, se recurrió al constructo «distancia cultural», propuesto por Kogut y Singh (1988)

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

donde Iij representa el índice de la i-ésima dimensión cultural y j-ésimo país, Vi es la varianza del índice de la i-ésima dimensión, u indica el país para el que se calcula la distancia cultural (en nuestro caso España) y, por último, CDj es la diferencia cultural del país j respecto al país u (España) (1).

Esta fórmula (o adaptaciones) ha gozado de una extensa aceptación y aplicación en el campo de estudio de las EMs (Agarwal, 1994; Barkema, Bell y Pennings, 1996; Benito y Gispud 1992; Fey y Björkman, 2001; Gómez-Mejía y Palich, 1997; Morosini, Shane y Singh, 1998). No obstante, teniendo en cuenta las limitaciones metodológicas de las que en muchos casos suelen adolecer los constructos teóricos que pretenden cuantificar y sintetizar en una cifra fenómenos tan complejos como la cultura de un país, consideramos muy conveniente hacer uso de cuestiones que, de alguna manera, intentan recoger la importancia de esta variable a través de preguntas directas a los propios encuestados (cuadro 1).

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

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

**CUADRO 2**  
**INFORMACIÓN DESCRIPTIVA SOBRE ALGUNAS DE LAS VARIABLES MÁS IMPORTANTES**

Variable	Media (*)	Desviación típica
<b>Índice STAR Matriz</b>	5,5	0,9
Importancia cultura en modificar/replicar (pregunta 1, tabla 3)	5,3	1,6
Intento adaptación a la cultura nacional (pregunta 2, tabla 3)	5,4	1,2
<b>Posicionamiento adaptación/exportación (pregunta 3, tabla 3)</b>	3	2
<b>Distancia Cultural</b>	1,6	1,1

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

FUENTE: Elaboración propia.

### Resultados del análisis cuantitativo

Un primer análisis descriptivo revelaba que, en promedio, las empresas españolas matrices hacían un uso bastante alto de las «mejores prácticas» (puntuación en *Índice STAR Matriz*) (cuadro 2). En lo que respecta a la variable que recoge las diferencias culturales, la Distancia Cultural, la media (1,6) de la muestra sugería que, en promedio, el conjunto de los países se encontraba a una distancia cultural media de España. En relación a las variables que intentaban recoger la relevancia del contexto cultural en la estrategia en la DIRH (recogidas en el cuadro 1) se deducía que, en general, las compañías le otorgaban una importancia considerable. La actitud que implicaban los valores de la media en estos ítems era consistente con la información extraída de la investigación preliminar.

Se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple (2) que proporcionó los siguientes resultados.

En el primer modelo se introducía como variable explicativa exclusivamente la variable de control, en el segundo la variable Índice STAR Matriz y en el tercero se añadía la variable Distancia Cultural. Tal como se aprecia, mientras que Índice STAR se mostraba como una variable explicativa sobre el intento de la empresa de transmitir el sistema doméstico de DRH, la inclusión de la variable Distancia Cultural, mediante el cual intentábamos recoger el conjunto de las diferencias culturales entre los países, no contribuía a aumentar la capacidad explicativa del modelo, pues la significatividad del cambio en F no era satisfactoria, y así lo confirmaba también la significatividad de su coeficiente de determinación (Beta=-0,031; Sig.=0,720).

Este resultado contradecía los resultados derivados de la investigación cualitativa y también los del análisis descriptivo. La técnica de regresión no indicaba ninguna relación causal significativa entre las diferencias culturales y la variable que recogía el intento de estandarizar el sistema doméstico, mientras que las respuestas de las empresas a las preguntas sobre la relevancia del entorno cultural de las filiales en el análisis cuantitativo (cuadro 1), en cambio, constataban la fuerte consideración que tenía esta varia-

ble en la decisión que tomaba la EM. El análisis de correlaciones previo tampoco mostraba ningún tipo de correlación entre ambas variables.

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Por tanto, los resultados referidos a la variable que recogía el grado de aplicación de las «mejores prácticas» (Índice STAR Matriz) conducían a la misma conclusión con la metodología cualitativa como con la cuantitativa, pero el resultado obtenido para la variable cultura no se correspondía en ambos casos. Esta incongruencia nos generó inquietud. Las causas de inconsistencia detectada podrían ser, en nuestra opinión, varias. Una de las causas podría deberse a que las «mejores prácticas» presentan una serie de características que teóricamente les confieren un potencial superior como fuente de ventaja competitiva y, por consiguiente, probablemente la dirección empresarial muestre una actitud favorable hacia ellas. Esta actitud, hasta cierto punto, puede responder a las premisas sobre las que se asienta el «isomorfismo competitivo» (Fenton-O`Creevy, Gooderham y Nordhaug, 2005) y el «efecto dominante» (Smith y Meiksins, 1995).

Cabe pensar desde esta óptica que estos sistemas serán menos susceptibles a la influencia de factores de diversa índole, entre los cuales puede encontrarse el contexto cultural. Esto es consistente con los principios básicos de la tesis de la convergencia, pues las competencias distintivas jugarían un papel determinante en la estandarización de las «mejores prácticas» dentro de la EM (Bird, Taylor y Beechler, 1998; Gooderham y Nordhaug, 2003) y con la opinión de que la distancia cultural no implica necesariamente una barrera insuperable a la transferencia de prácticas que son fuente de ventaja competitiva en la sede central (Gamble, 2003).

Otra segunda causa podría estar relacionada con la necesidad de especificar en qué términos se debe entender ésta: principios generales básicos, políticas o prácticas (McGaughey y De Cieri, 1999; Pudelko 2006). Becker y Gerhart (1996) estiman que éstas pueden ser más valiosas en la explicación de los principios directrices, mientras que las políticas y prácticas específicas que les dan soporte puede que sean más dependientes de las condiciones situacionales.

CUADRO 3  
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

Variable	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Autonomía IE	-301 *	-,194 *	-,195 *
	-1,747	-1,167	-1,177
Índice STAR Matriz		,729 ***	,730 ***
		-1,167	-1,178
Distancia cultural			-0,031
			-1,166
R2	0,09	0,61	0,611
R2 Ajustado	0,074	0,596	0,589
F	5,569 *	43,074 ***	28,278 ***
Cambio en R2		,520 ***	0,001
Durbin-Watson			1,819

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

Entre paréntesis: errores típicos de estimación \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.00$ .

IE: implantación exterior

FUENTE: Elaboración propia.

Señalan, asimismo, que si existe la «mejor práctica», muy probablemente ésta se halle en la arquitectura del sistema de dirección, a lo que añaden que muchas de las prácticas que Pfeffer (1994) propuso como componentes de un STAR pertenecerían a esta categoría (entre otros, el desarrollo, la comunicación, la participación, la rigurosidad de la selección de los trabajadores o la evaluación y retribución contingente) (Becker y Gerhart, 1996; Boxall y Purcell, 2003).

En un escenario de transferencia intraorganizacional, se argumenta que es probable que los resultados difieran en términos de grado de exportación según su categoría o nivel en el sistema (Björkman, 2006). Se señala que se tiende a transferir las políticas generales y a adaptar las prácticas (Becker y Gerhart, 1996). Esta idea está en consonancia con el planteamiento sobre distintos niveles de abstracción en el diseño de sistemas globales de DRH (Schuler *et al.*, 1993). Aunque en ocasiones se pretenda transmitir una práctica, a veces es necesario modificarla y ajustarla para su implementación en el nuevo contexto. Puede someterse a un proceso de transmutación en la unidad cuando se intenta adaptarla a los modelos de comportamiento, supuestos y relaciones de poder preexistentes, de forma que, si bien la sustancia formal de la práctica puede transmitirse, su operacionalización quizás difiera entre los países (Edwards y Ferner, 2004).

Por ello, consideramos que el elevado grado de intención de transferencia que se apreció en el estudio empírico se debía, en buena parte, a la propia naturaleza de la variable objeto de estudio, a su concepción como elemento de arquitectura. A su vez, las diferencias que se pusieron de manifiesto en las entrevistas personales sobre cuestiones de políticas generales y prácticas específicas se deben entender a la luz de esta importante matización conceptual.

Otra posible explicación de la ausencia del poder explicativo de esta variable en el análisis de regresión

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

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

Sin embargo, todo lo anterior no parece justificar el hecho de que durante el análisis de regresión no se detectara ningún tipo de correlación entre la variable Distancia Cultural y la variable independiente. Las asociaciones que se constataron en el análisis cualitativo entre las diferencias culturales y la estrategia a seguir en el diseño de la DRH en las filiales extranjeras no dejaban lugar a dudas de que el contexto cultural jugaba un papel relevante en la decisión que tomaba la empresa. Si a esta evidencia le añadimos que en la propia encuesta del análisis cuantitativo los ítems propuestos para evaluar la importancia de esta variable apuntaban en este mismo sentido, parece que es tanto mayor la escasa capacidad explicativa que tiene el constructo Distancia Cultural, en este caso basado en el modelo cultural de Hofstede, para incorporar y explicar la realidad que tanto el estudio cualitativo como otros ítems del estudio cuantitativo sí revelaban.

Por otra parte, es necesario diferenciar la distancia cultural entre dos países, medida con mayor o menor acierto a partir de las dimensiones identificadas por un determinado modelo, de la percepción que a priori tienen los decisores sobre la magnitud de las diferencias culturales que se van a encontrar en el país donde piensan radicar la filial, construida sobre la información disponible y en la que probablemente primen aspectos culturalmente más superficiales, como la proximidad geográfica, política, religiosa, etc... Hemos podido observar que estos aspectos resultan más visibles en una entrevista personal con preguntas abiertas y donde el entrevistado puede expresarse libre y tendido, es decir, en un escenario más propio de las técnicas cualitativas.

## CONCLUSIONES

Los resultados parecen indicar que la relevancia que los directivos otorgan al contexto cultural no se captura por el constructo que se utilizó en la metodología cuantitativa y que el modelo cultural no fue capaz de reflejar la realidad que nos transmitieron los propios directivos. La incongruencia entre los resultados apunta, en nuestra opinión, a las carencias de las metodologías cuantitativas en análisis de variables extremadamente complejas, difíciles de medir.

Las entrevistas en profundidad nos permitieron conocer de primera mano las circunstancias que intervienen en la decisión que toma la EM sobre la orientación de su estrategia en DIRH. Nos proporcionaron una visión completa de su experiencia, de las variables que entran en juego en la decisión, además de su importancia relativa. Por ello creemos que la riqueza de matices que proporciona el análisis cualitativo es un elemento a su favor, algo que el método cuantitativo no fue capaz de revelar en la misma medida. El estudio cuantitativo posibilita la medición de la información, su evaluación cuantitativa, pero, desde luego, en el caso descrito, no captó en toda su magnitud la percepción de los directivos.

Por ello, creemos que ambas técnicas, cada una con sus ventajas e inconvenientes, se deberían de aplicar de forma complementaria, a fin de contemplar el objeto de estudio en su conjunto, de forma integrada, puesto que tal como apuntan nuestros resultados, con esta doble visión es más probable capturar la realidad, tal cual.

En cuanto a los modelos culturales en general, y el modelo de Hofstede, en particular, la dificultad de medición y la necesidad de actualización de los parámetros culturales a la sociedad actual constituyen dos dificultades significativas para el avance del Enfoque Cultural. Su aplicabilidad futura exige ir superando las limitaciones que presenta, en lo que respecta a estudios donde la variable cultural se quiere tratar cuantitativamente. Habrá que trabajar, por consiguiente, en la construcción de nuevos parámetros culturales válidos y/o en la mejora de los existen-

tes. En este sentido, los estudios de carácter cualitativo pueden constituirse como una alternativa con fuerte potencial. El análisis cualitativo de la cultura puede generar información muy enriquecedora al descubrir nuevos o distintos aspectos que en la aplicación cuantitativa de los modelos culturales no se observan. El desarrollo de esta metodología, que podría utilizarse como complemento de las técnicas cuantitativas, puede constituirse, quizás, como una vía que abre nuevos horizontes a este Enfoque.

Estos resultados poseen, a nuestro entender, implicaciones directas para la práctica empresarial. La posibilidad de que la dirección empresarial pueda basarse, entre otros instrumentos, en los modelos culturales como guía válida en la orientación de sus acciones puede generar, lógicamente, una pérdida de confianza y serias reticencias sobre su uso. Las fuentes de información que utiliza la empresa para poder conocer mejor los valores y costumbres del país de sus nuevas plantas tendrán que ampliarse, indudablemente. Los modelos culturales pueden ser válidos como una primera referencia general sobre el comportamiento que puede esperarse por parte de los trabajadores de estas plantas, pero evidentemente, debe completarse y contrastarse con otras fuentes de distinta índole, como puede ser el conocimiento y la experiencia de otras empresas con trayectoria en aquellos países.

Las conclusiones alcanzadas en este trabajo deben entenderse a la luz de las circunstancias bajo las que se ha desarrollado. Entre otras cosas, la muestra se delimita a las EMs españolas, con lo que en un futuro convendría ampliarlo a otras áreas geográficas para extender el análisis y poder confrontarlo con empresas matrices de perfiles culturales distintos.

## NOTAS

- [1] Dimensiones culturales utilizadas en el trabajo: individualismo, distancia al poder, aversión a la incertidumbre y masculinidad.
- [2] El análisis efectuado cumplía los supuestos básicos de aplicación. Se llevaron a cabo las comprobaciones pertinentes sobre la linealidad, normalidad, homocedasticidad, la ausencia de autocorrelación y de multicolinealidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio.
- AGARWAL, S. (1994): «Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective», *Journal of International Marketing*, vol. 2, nº 2, pp. 63-80.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Londres.
- ARDICHVILI, A. y GASPARISHVILI, A. (2003): «Russian and Georgian entrepreneurs and non-entrepreneurs: A study of Value Differences», *Organization Studies*, vol. 24, nº 1, pp. 29-46.
- ARTHUR, J.B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, pp. 670-687.

- BAE, J. y LAWLER, J.J. (2000): «Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy», *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº3, pp. 502-517.
- BAE, J. y ROWLEY, C. (2001): «The impact of Globalization on HRM: The Case of South Korea», *Journal of World Business*, Vol. 36, nº 4, pp. 402-428.
- BARKEMA, H.G.; BELL, J.H. y PENNING, J.M. (1996): «Foreign entry, cultural barriers, and learning», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 151-166.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998): «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage», *Human Resource Management*, vol. 37, nº 1, pp. 31-46.
- BECKER, B.E. y GERHART, B. (1996): «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 779-801.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S.; SPRATT, M.F. (1997): «HR as a source of shareholder value: research and recommendations», *Human Resource Management*, primavera, vol. 36, nº1, pp. 39-47.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. (1998): «High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, pp. 53-101.
- BENITO, G. y GISPRUD, G. (1992): «The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 3, pp. 461-476.
- BIRD, A., TAYLOR, S. y BEECHLER, S. (1998): «A typology of International Human Resource Management in Japanese multinational corporations: organizational implications», *Human Resource Management*, vol. 37, nº 2, pp. 159-172.
- BJÖRKMANN, I. y XIUCHENG, F. (2002): «Human resource management and the performance of Western firms in China», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, nº 6, pp.853-864.
- BJÖRKMANN, I. (2006): «International human resource management research and institutional theory», en Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp. 463-474, Edward Elgar, Chentelham (Reino Unido).
- BOSELIE, P. PAAUWE, J y JANSEN, P. (2001): «Human resource management and performance: lessons from the Netherlands», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, nº 7, pp. 1107-1125.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan. Hampshire.
- BREWSTER, C.; SPARROW, P. y VERNON, G. (2007): *International Human Resource Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londres.
- CHANG, E. (2006): «Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea», *Journal of World Business*, vol. 41, nº 4, pp 368-381.
- CHIANG, F. (2005): «A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, nº 9, pp. 1545-1563.
- CHILD, J. (2002): «Theorizing about organization cross-nationally: part 2 – towards a synthesis», en WarnerM. y Joynt, P. (eds): *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, pp. 40-56, Thompson, Londres.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 949-969.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 802-835.
- DICKMANN, M. (2003): «Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful?», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, nº 2, pp. 265-283.
- DOLAN, S.L., MARTÍN-PRIUS, A., DIEZ-PIÑOL, M., MARTÍNEZ-FIERRO, S. y FERNÁNDEZ-ALLES, M. (2004): «Exploratory Study of Within-Country Differences in Work and Life Values», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, nº 2, pp. 157-180.
- EDWARDS, T. y FERNER, A. (2004): «Multinationals, reverse diffusion and business systems», *Management International Review*, vol. 24, nº 1, pp. 51-81.
- FENTON-O'CREEVY, M., GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2005): «Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs: Introduction to the Special Issue», *Management Revue*, vol. 16, nº 1, pp. 5-10.
- FERNER, A. (1997) «Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies», *Human Resource Management Journal*, vol. 7, nº 1, pp. 19-37.
- FEY, C.F. y BJÖRKMANN, I. (2001): «The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia», *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 1, pp. 59-75.
- GAMBLE, J. (2003): Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº 3, pp. 369-387.
- GERHART, B. and FANG, M. (2005): «National culture and human resource management: assumptions and Evidence», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, nº 6; pp. 971-986.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R. (1997): *Human Resource Management*. Prentice Hall, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y PALICH, L.E. (1997): «Cultural diversity and the performance of multinational firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 2, pp. 309-335.
- GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2003): *International management: cross-boundary challenges*, Blackwell, Oxford.
- GUEST, D.E. (1997): «Human resource management and performance: a review and research agenda», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, pp. 263-276.
- GUTHRIE, J.P. (2001): «High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand», *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, pp. 180-190.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª ed.. Pearson Educación, Madrid.
- HALL, E.T. (1989), *The Basic Works of Edward T. Hall*. Vol. 1, *The Silent Language*; Vol. 2, *The Hidden Dimension*; vol. 3, *Beyond Culture*; *The Dance of Life*, Bantam/Doubleday, New York.
- HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences. International differences in work-related values*, Sage, California.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, London.
- HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W. y GUPTA, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- HUSELID, M.A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 3, pp. 635-672.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): «The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines», *The American Economic Review*, vol. 87, nº 3, pp. 291-313.
- IGNJATOVIC, M y SVELTIC, I. (2003), «European HRM clusters», *ESB Review*, 17, pp. 25-39.
- INGLEHART, R. (1997): *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- INKELES, A. y Levinson, D.J. (1969), «National character: the study of modal personality and sociocultural systems», en Lindsey, G. y Aronson, E. (eds.): *The Handbook of Social Psychology*, 2ª ed., vol. 4, Reading, MA: Addison-Wesley.
- KHILJI, S.E. (2003): «To Adapt or Not to Adapt», Exploring the Role of National Culture in HRM – A Study of Pakistan», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, nº 1, pp. 109-132.

- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, nº 3, pp. 411-432.
- KOLTKO-RIVERA, M.E. (2004): «The psychology of worldviews», *Review of General Psychology*, vol. 8, nº 1, pp. 3-58.
- LAWLER, J.J., CHEN, S. y BAE, J. (2000): «Scale of operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia», *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 8, nº 1, pp.3-20.
- LAWLER, J.J. (2006): «Cultural and Institutional determinants of HR systems in international affiliates of american multinational corporations», *Institute of Labor and Industrial Relations*. University of Illinois Center for HRM.
- MACDUFFIE, J.P. (1995): «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, nº 2, pp. 197-221.
- MAZNEVSKI, M.L. y DISTEFANO, J.J. (1995): *Measuring culture in International Management: the Cultural Perspective Questionnaire*. The University of Western Ontario, Working Paper Series, pp. 95-139.
- MCGAUGHNEY, S. y DE CIERI, H. (1999): «Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, nº 2, pp. 235-250.
- MCSWEENEY, B. (2002): «Hofstede's model of national culture differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analyses», *Human relations*, vol. 55, nº 1, pp. 89-118.
- MEAD, R. (1998), *International Management. Cross cultural dimensions*, Blackwell, Oxford.
- MOROSINI, P., SHANE, S. y SINGH, H. (1998): «National cultural distance and cross border acquisition performance», *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 1, pp. 137-158.
- MYLONI, B., HARZING, A.W. y MIRZA, H. (2004): «Host country specific factors and the transfer of Human Resource Management practices in Multinational companies», *International Journal of Manpower*, vol. 25, nº 6, pp. 518-534.
- NEWMAN, K. y NOLLEN, S. (1996): «Culture and Congruence: The fit between management practices and national culture», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 4, pp. 753-779.
- PARK, H.J., MITSUHASHI, H., FEY, C. F. Y BJÖRKMAN, I. (2003): «The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº 8, pp. 1391-1406.
- PECK, S.R. (1994): «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies», *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 5, pp. 715-736.
- PELTONEN, T. (2006): «Critical theoretical perspectives on international human resource management», en Stahl, G. y Björkman, I. (eds.): *Handbook of Research in International Human Resource Management*, pp.523-535. Chentelham (Reino Unido), Edward Elgar.
- PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, Nueva York.
- PEPPAS, S.C. (2001): «Subcultural Similarities and Differences: An examination of US Core Values», *Cross Cultural Management*, vol. 8, nº 1, pp. 59-70.
- PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1998): *Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.
- PUDELKO, M. (2006): «A comparison of the HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context», *Human Resource Management Journal*, vol. 16, nº 2, pp. 123-153.
- RONEN, S. y SHENKAR, O. (1985), «Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis», *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 3, pp. 435-454.
- ROSENZWEIG, P.M. y NOHRIA, N. (1994): «Influences on HRM practices in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 2, pp. 229-251.
- ROTH, K. y O'DONNELL, S. (1996): «Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 3, pp. 678-703.
- SACKMANN, S.A. y PHILLIPS, M.E. (2004): «Contextual Influences on Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, nº 3, pp. 370-390.
- SCHWARTZ, S.H. (1994): «Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values», en Kim, U., Triandis, H.C., Kagitçibasi, Choi, S.C. y Yoon, G. (eds): *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, pp. 85-119. Thousand Oaks: Sage.
- SCULLION, H y STARKEY, K. (2000): «In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, nº 6, pp. 1061-1081.
- SMITH, C. y MEIKSINS, P. (1995): «System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis», *Work, Employment & Society*, vol. 9, nº 2, pp. 241-267.
- SØNDERGAARD, M. (1994): «Research Note: Hofstede's Consequences: A Study os Reviews, Citations, and Replications», *Organization Studies*, vol. 15, nº 3, pp. 447-456.
- TARAS, V., ROWNY, J. y STEEL, P. (2009): «Half a century of measuring culture: review of approaches, challenges and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture», *Journal of International Management*, 15, pp. 357-373.
- TAYEB, M. (1998): «Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland», *International Journal of Human Resource Management*, 9(2): 332-58.
- TAYLOR, S., BEECHLER, S. y NAPIER, N. (1996): «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 4, pp. 959-985.
- TRIANDIS, H.C. (1982): «Review of culture's consequences: International differences in work related values», *Human Organization*, vol. 41, nº 1, pp.86-90.
- TRIANDIS, H.C.(1994): «Cross-cultural industrial and organizational psychology», en Triandis, H.C. , Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, pp. 103-172. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- TROMPENAARS, F. (1994): *Riding the Waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brealey, Londres.
- WAY, S.A. (2002): «High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector», *Journal of Management*, vol. 28, nº 6, pp. 765-785.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. Jr. y LEPAK, D.P. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 836-866.
- YUEN, E.C. y KEE, H.T. (1993): «Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices», *Management International Review*, vol. 33, nº 4, pp. 361-380.