

LAS ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS: UNA APROXIMACIÓN A LA EVALUACIÓN DE SU COSTE

AITZIBER LERTXUNDI

Profesora del Departamento de Economía Financiera
Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

MARKUS HAGEMEISTER

Investigador del Departamento de Economía Financiera
Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea

ABSTRACT

LAS ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS: UNA APROXIMACIÓN A LA EVALUACIÓN DE SU COSTE

Aitziber Lertxundi y Markus Hagemester

■ *En los últimos años, ante el creciente interés en la dirección de recursos humanos en las empresas internacionales, se ha producido una proliferación de trabajos que estudian las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos. Entre las perspectivas desde las que se ha abordado su estudio se encuentra la perspectiva de costes. La utilización de esta perspectiva ha sido escasa y se centra básicamente en la teoría de los costes de transacción. Su aplicación ha dado fruto a valiosas aportaciones a la literatura pero destaca la tendencia de los autores a centrar con frecuencia el análisis en torno al reclutamiento. Por ello, este trabajo trata de ampliar las aportaciones anteriores con el objetivo de estimar el coste relativo de las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos. Con esta finalidad, el análisis se realiza bajo la perspectiva de la teoría de los costes de transacción y la teoría de los recursos y capacidades.*

GIZA BALIABIDEEN NAZIOARTEKO ZUZENDARITZARI BURUZKO ESTRATEGIAK: KOSTUAREN EBALUAZIOARI EGINDAKO HURBILKETA

Aitziber Lertxundi eta Markus Hagemester

■ *Azken urteetan, nazioarteko enpresek giza baliabideen gain erakutsi duten interesa areagotzearen ondorioz, Giza Baliabideen Nazioarteko Zuzendaritza aztertzen duten lanak gehitu egin dira. Horren azterketa egiteko erabili diren ikuspuntuen artean, kostuen ikuspuntua dugu aipagai. Hala ere, ikuspuntu horren erabilera urria izan da, eta, funtsean transakzio-kostuei buruzko teorian oinarritzen da. Aipatu teoriaren aplikazioa dela medio, literatura-arlorako balio handia duten ekarpenak jaso dira, baina egileek egindako azterketa, sarritan, bilketaren inguruan burutu da. Horrenbestez, lan honen bidez ahaleginak egin dira aipatu ekarpenak zabaltzeko, Giza Baliabideen Nazioarteko Zuzendaritzaari buruzko estrategiekin zerikusia duten kostua balioesteko helburuarekin. Xede hori kontuan hartuz gero, azterketa egiteko abiapuntutzat hartu dira transakzio-kostuei, eta, baliabideei eta gaitasunei buruzko teoriaren ikuspuntua.*

STRATEGIES FOR THE INTERNATIONAL MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES: AN APPROACH TO EVALUATING THEIR COST

Aitziber Lertxundi and Markus Hagemester

■ *During the last years, as a result of the growing interest among international companies in the management of human resources, there are more and more papers on the strategies concerning the international management of human resources. Among the different perspectives from which it has been dealt with, we can mention the perspective of costs. Such viewpoint has scarcely been used and is basically centered around the theory of transaction costs. Its application has brought about valuable contributions to literature, but authors tend to center the analysis around recruitment. As a result, this article aims at expanding any previous contribution in order to estimate the relative cost of the strategies for the international management of human resources. With this aim, the analysis is based on the theory of transaction costs and the theory of resources and capacities.*

1. Introducción

En los últimos años, ante el creciente interés en la dirección de recursos humanos en las empresas internacionales¹, se ha producido una proliferación de trabajos que estudian las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos (Bird, Taylor y Beechler, 1998, Briscoe y Schuler, 2004; Hannon, Huang y Jaw, 1995; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991; Schuler, Dowling y DeCieri, 1993; Taylor, Beechler y Napier, 1996). Entre las perspectivas desde las que se ha abordado su estudio se encuentra la perspectiva de costes. La utilización de esta perspectiva ha sido escasa y se centra básicamente en la teoría de los costes de transacción. Su aplicación ha dado fruto ha valiosas aportaciones a la literatura pero destaca la tendencia de los autores a centrar con frecuencia el análisis en torno al reclutamiento (Benito *et al.*, 2003; Bonache Pérez y Pla Barber, 2004; Erdener y Torbiörn, 1999; Festing, 1997). Por ello, en este trabajo se contemplan otros conceptos de coste que tratan de ampliar las aportaciones anteriores con el objetivo de estimar el coste relativo de las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos. Con esta finalidad, el análisis se realiza bajo la perspectiva de la teoría de los costes de transacción y la teoría de los recursos y capacidades.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una breve revisión de los fundamentos teóricos más relevantes para el análisis (apartado 2). Concretamente, se expone por una parte una de las tipologías más aceptadas en Dirección Internacional de Recursos Humanos, seguidamente, se citan las aportaciones procedentes de la teoría de recursos y capacidades en el campo de los recursos humanos y, por último, se muestran los estudios que se han llevado a cabo sobre los recursos humanos en el ámbito internacional desde la perspectiva de costes. A continuación se propone la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos óptima (apartado 3) de acuerdo a los criterios descritos previamente. Y por último, se aportan las conclusiones más importantes a las que se ha llegado tras el análisis.

¹ A lo largo del trabajo se emplea el término *Empresa Internacional* para referirse a todas aquellas empresas que operan en los mercados internacionales independientemente de la estrategia que emplean. Se prescinde, por tanto, de las denominaciones específicas de Empresa Global, Multinacional, Transnacional o Internacional utilizadas en la literatura sobre Dirección Internacional, y se hace referencia a todas ellas con el término genérico *Empresa Internacional*.

2. Fundamentos teóricos

En este apartado se efectúa una breve revisión de los tres pilares que se van a incorporar en el análisis: en primer lugar, las estrategias en la dirección internacional de los recursos humanos, en segundo lugar, la concepción del sistema de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible y por último, los costes asociados a dichas estrategias.

2.1. Las Estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos

La economía mundial está asistiendo últimamente a un cambio fundamental. Debido a las numerosas reducciones de barreras que dificultaban el comercio y la inversión internacional, los procesos de internacionalización de empresas están floreciendo sobremanera.

Ante este escenario, en el posicionamiento de las empresas pueden jugar un papel esencial dos tipos de presiones: las que fuerzan a la consecución de la eficiencia y las que obligan al logro de la sensibilidad local (Lawrence y Lorsch, 1967; Prahalad y Doz, 1987). Las primeras instan a la coordinación e integración global de las actividades de la empresa mientras que las segundas presionan a la empresa a alcanzar la adaptación a las particularidades de cada mercado local. Las fuerzas de la globalización impulsan a la búsqueda de la eficiencia y consecuentemente a la máxima reducción de los costes, de modo que en la empresa en su conjunto primará la integración. Por su parte, la sensibilidad local exige a la empresa actuar en la dirección contraria. El conocimiento de las particularidades locales puede ser crucial y por tanto, la decisión de adaptar la estructura organizativa más descentralizada puede resultar más eficiente en tanto que es más flexible y puede favorecer una mayor calidad de decisiones al haber sido tomadas estas más cerca de la fuente del problema (Prahalad y Doz, 1987).

La necesidad de equilibrar estas fuerzas antagónicas se extiende también a la función empresarial de recursos humanos en las empresas internacionales. En la última década, la función de recursos humanos ha pasado de considerarse una función de apoyo a erigirse como una función de carácter estratégico (Teagarden y Von Glinow, 1997; Schuler *et al.*, 1993; Taylor *et al.*, 1996). Desde este enfoque la Dirección Internacional de Recursos Humanos es el sistema decisivo que posibilita a las empresas multinacionales la implementación de sus estrategias (Bird *et al.*, 1998). En consecuencia, a fin de contribuir a la estrategia general definida, los responsables de recursos humanos deberán adoptar las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos oportunas. Taylor *et al.* (1996) presentan una de las tipologías más citadas en la literatura sobre dichas estrategias y proponen tres categorías:

- a. Estrategia de adaptación. Persigue la máxima adaptación posible a las características específicas locales de las filiales y para ello estas desarrollan su propio sistema de Dirección de Recursos Humanos, replicando los

- sistemas empleados localmente por medio de la contratación de especialistas en recursos humanos o directivos con conocimientos de las prácticas locales. La razón de esta actitud reside en que la empresa no contempla su sistema de recursos humanos como una competencia clave (Bonache Pérez, 1996, 2000). Se correspondería con la actitud policéntrica en la terminología empleada por Perlmutter (1969).
- b. Estrategia de exportación. Consiste en la transferencia de los sistemas de Dirección de Recursos Humanos desde la empresa matriz a sus implantaciones exteriores. Tampoco hay que olvidar, que al tratarse de una actitud etnocéntrica (Perlmutter, 1969), puede ocasionar sentimientos de rechazo en las unidades filiales. Presupone la creencia de que el sistema de recursos humanos de la casa matriz es una competencia clave que proporciona una ventaja competitiva y que es, por consiguiente, universalmente aplicable (Bonache Pérez, 1996, 2000).
 - c. Estrategia de integración. Esta orientación pretende aprovechar y emplear las «mejores» prácticas de recursos humanos en la creación de un sistema global. La clave está en alcanzar un considerable grado de integración que permita a su vez un nivel aceptable de diferenciación local. La transferencia puede darse en cualquier dirección, de la matriz hacia las implantaciones exteriores, entre las propias implantaciones, o incluso desde estas hacia la matriz. En este caso la dirección de la empresa manifiesta una actitud geocéntrica (Perlmutter, 1969).

En vista de todo ello, es necesario matizar que la orientación tomada no debe entenderse en sentido absoluto, sino a lo largo de un continuo (Evans y Lorange, 1989).

Generalmente, la exportación suele ir acompañada de la expatriación de directivos del país de origen, mientras que la adaptación se vincula con la contratación de un directivo local, es decir, del país anfitrión (Dowling, Welch y Schuler, 1999).

En este trabajo se consideraran exclusivamente las estrategias de exportación y de adaptación, dado que constituyen dos orientaciones opuestas.

2.2. La concepción del sistema de Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible

En la última década, el desarrollo de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993, Wernerfelt, 1984) ha supuesto un paso importante en la dirección estratégica. Desde una perspectiva interna, ciertos recursos y capacidades que reúnen determinados requisitos pueden proporcionar a la empresa ventajas competitivas sostenibles que a largo plazo se traducirán en beneficios superiores a sus competidores. Estos requisitos hacen referencia a que sean valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles, no existiendo además posibilidad de transferencia (Barney, 1991; Grant, 1991;

Peteraf, 1993). Se trata del conjunto de recursos y capacidades denominados activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), factores estratégicos (Barney, 1986), recursos críticos (Wernerfelt, 1984), competencias nucleares (Hamel y Prahalad, 1990) o capacidades organizacionales (Ulrich y Lake, 1990). En esta línea, existe consenso en que los recursos humanos de la empresa cumplen tales condiciones (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Kamoche, 1996) y que los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la ventaja competitiva sostenible mediante el favorecimiento del desarrollo de competencias específicas a la empresa, de relaciones sociales complejas, que estén embebidas en la historia y cultura de la compañía y que generen conocimiento organizacional tácito (Barney, 1992; Wright y McMahan, 1992). Es decir, las estrategias de recursos humanos pueden ser importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright y McMahan, 1992) y de ahí su papel estratégico. Así, dicha ventaja se obtendría mediante la interacción del capital humano, las capacidades y las políticas de recursos humanos.

Con todo ello, en el siguiente cuadro establecemos la relación entre la percepción que tiene la empresa sobre la naturaleza de su sistema de recursos humanos como activo estratégico que preserva y aumenta su competencia distintiva, y la decisión sobre la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos a adoptar.

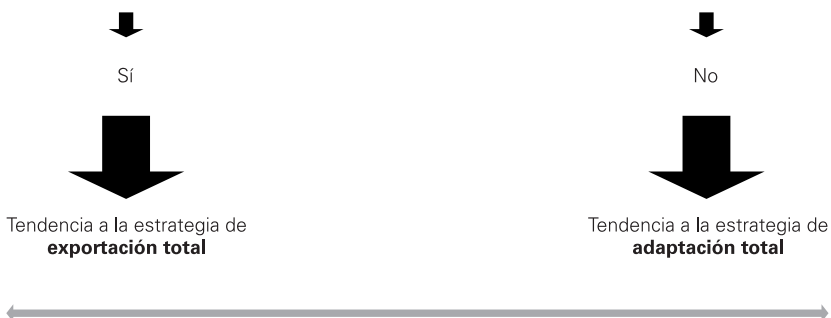
Como se puede observar, se contraponen dos tendencias. Una, hacia la transferencia o la estandarización del sistema de recursos humanos de la matriz, y la otra hacia la adaptación del mismo a los sistemas aplicados en el país anfitrión.

Cuadro 1

La ventaja competitiva sostenible en la Dirección de Recursos Humanos y las Estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos

Percepción de la dirección de empresa sobre su sistema de Dirección de Recursos Humanos

¿Contribuye significativamente a la ventaja competitiva sostenible?



Fuente: adaptado de Bonache Pérez (1996; p.43)

La decisión de la empresa dependerá del grado de la naturaleza de su sistema de recursos humanos como factor estratégico. Lógicamente, cuanto más positivamente perciba la compañía que el sistema aplicado en casa es una competencia organizacional que a través del conocimiento tácito conserva y fomenta los activos intangibles, mayor será la probabilidad de que intente transferirlo a sus filiales. Y al contrario, si no lo contempla como tal, es posible que delegue su diseño a los directivos de las filiales, especialmente, cuando las presiones exteriores hacia la sensibilización local son relevantes (Bonache Pérez, 1996, 2000).

2.3. El coste asociado a las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos

Las decisiones que se tomen en el área de recursos humanos de la empresa internacional influyen en los costes. Sin embargo, Festing (1997) señala que en las investigaciones sobre la dirección de recursos humanos con frecuencia se ignora este aspecto. Además, buena parte de los estudios se centran en los costes correspondientes al reclutamiento y se basan en la teoría de los costes de transacción.

Los principales componentes del análisis de los costes de transacción incluyen, por un lado, factores humanos relativos a la racionalidad limitada y el oportunismo y por otro, factores del entorno, la incertidumbre y la complejidad (Williamson, 1975). La teoría de los costes de transacción indica que los costes *ex ante* que operan el ámbito internacional incluyen costes correspondientes al establecimiento de la presencia física y al aprendizaje de nuevas culturas y mercados (Hill y Kim, 1988). Al aplicar los conceptos en los que se basa esta teoría a la estrategia internacional de dirección de recursos humanos, hay dos factores adicionales que destacan sobremanera (Erdener y Torbiörn, 1999):

- La racionalidad limitada se extiende para incluir los efectos de la distancia cultural. En efecto, la información que se haya generado en otra cultura puede dar lugar a múltiples distorsiones en su percepción e interpretación (Torbiörn, 1994). La distancia cultural entre la matriz y el país de operaciones es, por tanto, una fuente adicional de riesgo e incertidumbre, de manera que cuanto mayor es la misma, mayor es el riesgo y la incertidumbre que afronta la empresa (Erdener y Torbiörn, 1999).
- La interacción entre los factores de incertidumbre y complejidad junto con la racionalidad limitada se extiende a una condición adicional que deriva de lo anterior: las barreras culturales. Con el paso del tiempo las barreras culturales van reduciéndose debido a que los directivos expatriados en el extranjero se familiarizan con el entorno y adquieren experiencia y en consecuencia, es posible que parte del riesgo derivado de la distancia cultural se reduzca también (Erdener y Torbiörn, 1998).

Ante este escenario, entre las decisiones que deberá tomar la empresa internacional se encuentra la elección del origen nacional de los directivos que destinará a

la dirección de sus filiales. La elección tiene numerosas implicaciones, no solamente en relación al coste sino evidentemente por otros factores. Por ejemplo, desde una perspectiva social, se presume que la selección de una persona nativa como director aporta una serie de beneficios que van desde el mejor conocimiento del mercado local, las costumbres, valores predominantes y la legislación local, hasta una mejor aceptación social por parte de los empleados de la filial (Banai, 1992; Kobrin, 1988, Tung, 1982). Al contrario, son también considerables las ventajas que trae consigo la elección de un directivo procedente de la sede central, esto es, la expatriación de directivos nacionales. Entre ellas, se ha mencionado su papel como mecanismo de integración y control y como vehículo de transmisión de la cultura organizacional (Edström y Galbraith, 1977). En consecuencia, resulta lógico el recurso a la expatriación cuando la empresa pretende transferir sus políticas. Desde el enfoque de costes, la designación de directivos del país de origen de la compañía contribuye a la reducción del riesgo y de los costes de las transacciones internas entre la matriz y la filial (Erdener y Torbiörn, 1999). La razón estriba, en primer lugar, en que este individuo cuenta con un conocimiento específico (de la matriz) que no puede transferirse solamente a través de la aplicación de los sistemas organizacionales que se exportan y es un conocimiento del que carecen los directivos del país de la filial. En segundo lugar, en que este directivo expatriado lleva a cabo labores de supervisión que no pueden suplementarse con instrumentos financieros o administrativos. Pero por otra parte, el recurso a la expatriación aumenta el riesgo y los costes de las transacciones con el entorno exterior por los efectos que se han señalado anteriormente desde la perspectiva social. La elección de un individuo nativo conduciría, siguiendo el mismo razonamiento, a consecuencias opuestas.

Como se ha señalado, en los escasos estudios sobre las estrategias internacionales de dirección de recursos humanos desde la perspectiva de costes, el aspecto al que se ha delimitado el análisis ha sido fundamentalmente el concerniente a las decisiones de reclutamiento. Este coste se entiende como la suma de dos tipos de coste: los costes de producción y los costes de transacción. Los costes de producción vendrían a ser los sueldos percibidos por los directivos. En el caso de la expatriación estos serían más elevados debido a que la empresa suele afrontar la concesión de un paquete de incentivos que no existiría en caso de que se eligiera a un directivo nativo (Mendenhall y Oddou, 1985; Tung, 1998). Los costes de transacción, por su parte, están constituidos, entre otros, por los costes asociados a la selección, formación, socialización, negociación, deficiente comunicación y control del candidato (Benito, Bonache Pérez, Pla Barber y Tomassen, 2003; Bonache Pérez y Pla Barber, 2004; Festing, 1997). Entre los que se pueden considerar costes *ex ante* se encuentran por ejemplo los costes asociados a la búsqueda y selección de candidatos y entre los costes *ex post*, los costes de formación, de socialización y de control, entre otros.

En nuestra opinión, dichos estudios poseen en cierta manera un carácter relativamente restringido puesto que abordan exclusivamente el análisis del coste asociado

al personal. Por ello, para poder determinar el coste de la estrategia de dirección internacional de recursos humanos se hace necesario ampliar la visión del factor coste descrito hasta ahora. Con esta finalidad, incorporamos al análisis dos factores de coste adicionales propuestos por Bird *et al.* (1998): los costes del sistema y el coste de oportunidad. Los costes del sistema resultan de la implementación y el empleo de la propia estrategia y recogen, entre otros, los costes inherentes a las bases de datos de recursos humanos y las redes de telecomunicación existentes. Estos autores definen el coste de oportunidad como la pérdida que sufriría la empresa por no adoptar una determinada orientación en la Dirección Internacional de Recursos Humanos.

A continuación, tomando en consideración los factores de coste que se han expuesto, se pretende efectuar una valoración de los costes de las distintas estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos para hallar la estrategia óptima.

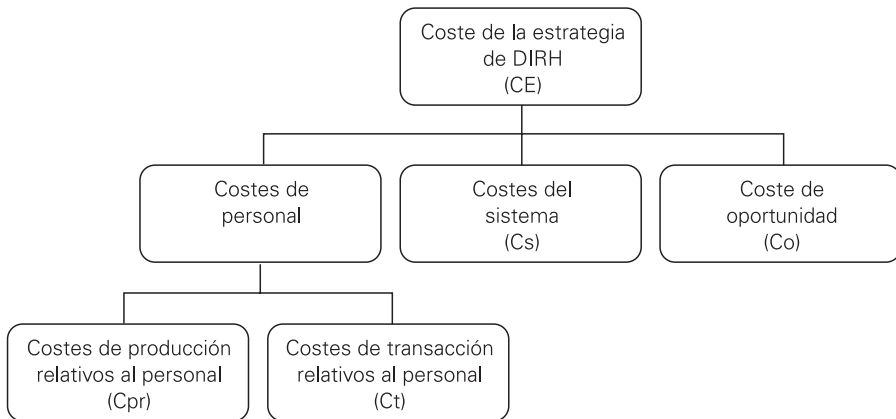
3. La estrategia óptima

Como se ha indicado anteriormente, con este trabajo se pretende ofrecer una serie de recomendaciones que ayuden a la empresa a mejorar su calidad de decisión sobre la elección de la estrategia, en concreto, sobre la transferencia o adaptación de las políticas y prácticas de personal. Para ello, se propone como criterio de eficiencia el coste asociado a cada una de las dos alternativas, de manera que se recomienda seguir la alternativa que minimice dicho coste.

En base a los distintos tipos de coste que se han descrito en apartados anteriores, podríamos representar gráficamente los componentes del coste de la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos del siguiente modo:

Figura 1

Componentes del coste de la estrategia de Dirección Internacional de recursos Humanos



Como se puede observar, el coste de la estrategia (CE) se compondría por la suma de tres tipos de coste que en el nivel más bajo se desplegarían en cuatro.

$$CE = C_{pr} + C_t + C_s + C_o$$

De acuerdo a esta tipología de costes, a continuación pasamos a valorar cada una para cada alternativa.

COSTES DE PRODUCCIÓN (C_{pr}). Se trata del sueldo del personal, en el caso que nos ocupa, el sueldo del directivo local o del expatriado. Cabe recordar que el análisis se efectúa considerando que generalmente la estrategia de exportación se ve acompañada por el desplazamiento de un director desde la propia casa matriz y precisamente las retribuciones dirigidas al expatriado, según se ha destacado anteriormente, suelen ser mayores (Dowling *et al.*, 1999; Tung, 1998). Por tanto, se deduce que la estrategia de exportación posee un coste de producción mayor. Lógicamente, los costes de producción se sufren de forma continuada durante el periodo de tiempo para el que se realiza la evaluación.

$$C_{pr}(\text{expor}) > C_{pr}(\text{adap})$$

COSTES DE TRANSACCIÓN RELATIVOS AL PERSONAL (C_t). Dentro de los factores que conforman este tipo de coste, en función de su naturaleza se ha observado que pueden tratarse de costes de transacciones internas o de transacciones externas.

Entre los primeros, hay costes que se producen exclusivamente en el momento inicial, (por ejemplo, los costes *ex ante* relativos a la búsqueda de información y selección del candidato, de formación) y aquellos que se sufren de forma continuada (por ejemplo, los costes *ex post* ocasionados por las actividades de seguimiento y control). En relación a los costes *ex ante*, suelen ser mayores en el caso de directivos locales puesto que el directivo expatriado se suele considerar una persona de confianza de la casa matriz que vela por los intereses de la empresa y en cambio, el directivo local es desconocido, proviene de otro entorno sociocultural, puede tener una actitud distinta frente al trabajo y en él concurren otra serie de circunstancias que aumentan los costes de transacción descritos (Erdener y Torbiörn, 1999). Con respecto a los costes *ex post*, se espera que su volumen vaya decreciendo con el tiempo conforme se va afianzando la confianza en el candidato seleccionado en el país anfitrión.

En cuanto a los costes de transacciones externas, como ya se ha apuntado en el apartado precedente, son mayores cuando la empresa hace uso de la expatriación dado que, evidentemente, este no posee el conocimiento que posee el nativo sobre el mercado, costumbres, valores y demás circunstancias del entorno que es necesario contemplar para una adecuada gestión (Black y

Mendenhall, 1992). Sin embargo, su volumen iría disminuyendo a medida que el directivo expatriado se familiariza y adquiere experiencia en su nuevo entorno.

En definitiva, los costes de transacción de carácter interno más altos (tanto *ex ante* como *ex post*) suelen corresponderle al directivo local, mientras que en el caso de los costes externos, son más altos cuando se recurre a la expatriación. En consecuencia, no se podría afirmar qué decisión de reclutamiento origina más costes, a corto plazo, por lo menos. En consecuencia, el efecto de ambas decisiones en la estrategia de recursos humanos sería similar.

$$C_t(\text{expor}) \approx C_t(\text{adap})$$

COSTES DEL SISTEMA (Cs). Bird *et al.* (1998) indican que la estrategia de exportación implica mayores costes que la adaptación, debido a que esta última no requiere el desarrollo de sistemas que compartan la pericia de la casa matriz con las subsidiarias. Además, la estrategia de adaptación implica que no se incurrirá en costes de aprendizaje de cómo adecuar las políticas y prácticas de la casa matriz al entorno del país de operaciones dado que las filiales, sencillamente, imitan las que aparentemente son exitosas localmente. Se trataría fundamentalmente de costes de carácter inicial.

$$C_s(\text{expor}) > C_s(\text{adap})$$

COSTE DE OPORTUNIDAD (Co). Tal como se ha descrito, el coste de oportunidad de una determinada estrategia se puede concebir desde la perspectiva de lo que la empresa pierde por no adoptar la estrategia alternativa (Bird *et al.*, 1998). Tal sería el caso de cuando, por ejemplo, la empresa no aprovecha los beneficios que le puede reportar la difusión de su pericia en la gestión de recursos humanos en sus filiales por haber optado por la estrategia de adaptación. Su cuantificación entraña mucha dificultad. No obstante, en este trabajo se intentará conceptualizarlo de forma intuitiva al objeto de establecer una comparación del coste de oportunidad de las estrategias de exportación y de adaptación. Creemos que una posible aproximación para evaluar intuitivamente dicho coste de oportunidad podría derivarse de la consideración del sistema de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. En efecto, como se ha expuesto en el apartado 2.2., hoy en día existe un consenso generalizado sobre el reconocimiento de que la eficiente configuración de las políticas y prácticas de personal contribuye al aumento del rendimiento de las personas (Lado y Wilson, 1994; Ulrich y Lake, 1990; Pfeffer, 1994). Así, si el sistema de recursos humanos de la matriz se considera que es muy eficiente, o por lo menos, se considera que lo es más que el sistema alternativo que se utilizaría en la filial, cabe suponer que a la empresa le interesará transferirlo al resto de sus filiales con la finalidad de difundir los beneficios que supuestamente reporta su utilización. Así, la percepción que tenga la empresa del gra-

do de eficiencia de su sistema juega un papel determinante en la evaluación del coste de oportunidad de cada estrategia. A medida que el sistema de la matriz, en relación con el sistema alternativo de la filial, sea considerado superior en términos de eficiencia, omitir su transferencia (es decir, aplicar el sistema de la filial, o dicho de otra manera, adoptar la estrategia de adaptación) implicará dejar de obtener sus beneficios potenciales. De esta reflexión se desprenden dos propuestas:

1. Cuanto mayor sea la importancia relativa del sistema de dirección de recursos humanos de la matriz con respecto al sistema alternativo de la filial en términos de eficiencia, menor será el coste de oportunidad de la estrategia de exportación, puesto que los beneficios que dejará de obtener por no adaptar el sistema serán menores. Bajo la misma lógica, el coste de oportunidad de la estrategia de adaptación será mayor.

$$Co(\text{expor}) < Co(\text{adap})$$

2. Cuanto menor sea la importancia relativa del sistema de dirección de recursos humanos de la matriz con respecto al sistema alternativo de la filial en términos de eficiencia, mayor será el coste de oportunidad de la estrategia de exportación, puesto que los beneficios que dejará de obtener por no adaptar el sistema a la filial serán mayores. Lógicamente, el coste de oportunidad de la estrategia de adaptación será menor.

$$Co(\text{expor}) > Co(\text{adap})$$

De la descripción de los factores de coste se deduce que se podrían agrupar en dos categorías: costes fijos y costes variables. Los primeros serían los que no dependen de la eficiencia relativa del sistema dirección de recursos humanos de la matriz (C_{pr} , C_t , C_s), mientras que el coste de oportunidad (Co) sí lo haría. Teniendo en cuenta las consideraciones de los párrafos anteriores, el coste fijo será mayor en el caso de la estrategia de exportación y si embargo, el coste variable estaría en función del volumen del coste de oportunidad.

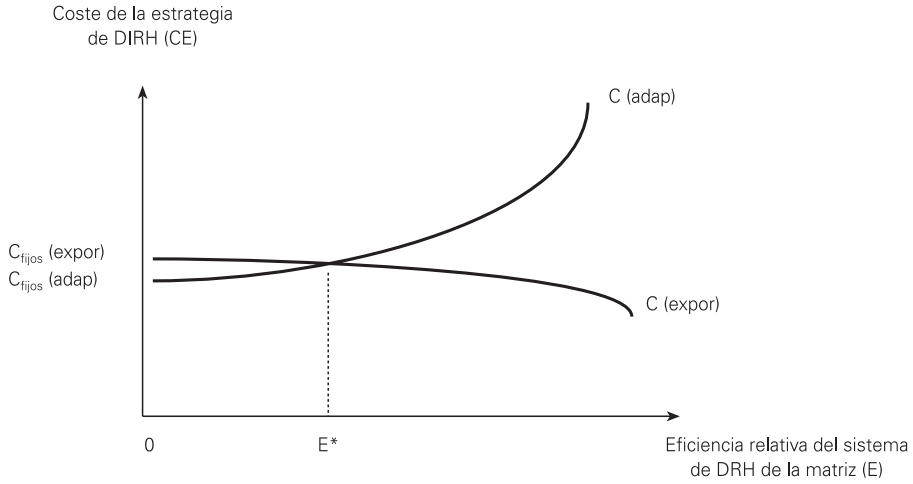
La consideración simultánea de dichos costes se representa en el gráfico 1.

En el gráfico se aprecian claramente dos tramos diferenciados:

- $E < E^* \rightarrow CE(\text{expor}) > CE(\text{adap})$. En esta situación, cuando el sistema de DRH de la matriz no alcanza cierto grado eficiencia con respecto al sistema alternativo de la filial (E^*), sería preferible, en términos de coste, seguir la estrategia de adaptación.
- $E > E^* \rightarrow CE(\text{expor}) < CE(\text{adap})$. A partir de cierto punto (E^*), la creciente eficiencia relativa del sistema de dirección de recursos humanos de la matriz aconseja su estandarización en las filiales.

Gráfico 1

Coste de la estrategia y la eficiencia relativa del sistema de dirección de recursos humanos de la matriz



4. Conclusiones

En la revisión de la literatura pertinente se ha expuesto una de las tipologías más extendidas sobre la orientación que la Dirección Internacional de Recursos Humanos puede adoptar para gestionar el personal desplegado por los países. Las estrategias que puede seguir la empresa difieren diagonalmente. Mientras que la estrategia exportadora se caracteriza por una actitud etnocéntrica que intenta estandarizar las prácticas empleadas en la matriz a todo el conjunto de filiales, la estrategia de adaptación, con una orientación claramente policéntrica, implica una sensibilidad al entorno local y procura adecuar tales prácticas a las singularidades propias del entorno. Adicionalmente, se observa que la exportación se ve acompañada con frecuencia por la expatriación de directivos de la sede central de la compañía como vehículo e instrumento de transmisión de conocimiento, coordinación y control. La adaptación, en cambio, suele hacer uso de la contratación de directivos nativos del país. Estos, a diferencia de los anteriores, conocen mejor el mercado, los usos y costumbres y demás factores del entorno que el expatriado desconoce. Seguidamente, se ha hecho hincapié en el carácter estratégico de la Dirección de Recursos Humanos. Hoy en día se reconoce abiertamente que el capital humano de la empresa y su eficiente dirección constituyen uno de los elementos esenciales de la base competitiva sostenible de la empresa. Contar con un sistema de dirección de recursos humanos distintivo

puede contribuir, entre otros, a la consecución de beneficios superiores a la competencia. En este sentido, si el sistema de recursos humanos de la matriz se percibe como una fuente de ventaja competitiva sostenible, la gerencia de la empresa puede estar interesada en transferir dicho sistema al resto de sus filiales para alcanzar mayores cotas de rentabilidad. En el último apartado correspondiente a los fundamentos teóricos, se han analizado los costes asociados a las estrategias de exportación y adaptación en la Dirección Internacional de Recursos Humanos, ampliando la perspectiva del coste desde una concepción que con frecuencia se ha circunscrito al reclutamiento, hasta incorporar los costes del sistema y los costes de oportunidad.

Con todo ello, se ha intentado identificar la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos que minimiza la suma de los costes anteriores. Para ello, hemos dado un paso que creemos novedoso: el coste de oportunidad de la estrategia se ha considerado bajo el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, de manera que vendría formado por los beneficios que la empresa deja de obtener por no aplicar un sistema de dirección de recursos humanos valioso como fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos y las capacidades que ostenta la empresa y que se encuentran contenidos en su personal y en la configuración de sus políticas y prácticas de personal determinarían el potencial de rentabilidad. Cuando este potencial de rentabilidad es significativo, su transferencia puede ser interesante, aunque no exento de costes.

Se han considerado costes fijos de la estrategia los que no dependen en absoluto de la eficiencia relativa del sistema dirección de recursos humanos de la matriz (C_{pr} , C_t , C_s), mientras que el coste variable comprendería el coste de oportunidad (C_o). Como se ha observado, el coste de la estrategia de exportación supera al de la adaptación si se consideran única y exclusivamente los costes fijos y sería lógico, por tanto, rechazar la exportación. Sin embargo, cuando se incluye el coste variable, es decir, el coste de oportunidad, la decisión tomada puede alterarse. Esta decisión, como se ha señalado, se encuentra en función de la percepción que tiene la gerencia sobre el grado de eficiencia que posee el sistema de recursos humanos de la matriz. Así, cuando el grado de eficiencia no es relativamente significativo, la alternativa que menos costes origina y que en consecuencia se consideraría óptima sería la adaptación. Al contrario, a partir de un determinado nivel de eficiencia, la incidencia del coste de oportunidad en el coste total aconsejaría la exportación.

De acuerdo a lo anterior, se concluye que la estandarización de las prácticas y políticas de recursos humanos de la matriz o, al contrario, su adecuación a las características locales, debería contemplar no solamente el coste explícito de ambas alternativas sino también el coste implícito, que aquí se ha formulado como un coste de oportunidad cuyo volumen varía en función de la eficiencia relativa del sistema empleado en la sede central. La inclusión de este factor obliga a la

empresa a evaluar su sistema, sus políticas y prácticas de personal, y en su caso, a reconocerlo como un activo estratégico que puede convertirse en la mejor baza competitiva pese al notable coste (explícito) que puede suponer su réplica en toda la organización.

Ahora bien, la conclusión a la que se ha llegado en este análisis se debe considerar desde el enfoque del que se ha desarrollado: el coste desde un punto de vista interno de la empresa. Esto es, posiblemente se habría llegado a conclusiones divergentes si se hubiera adoptado otro enfoque. Por ejemplo, desde el punto de vista externo, la disimilitud de los entornos internacionales en términos institucionales y características socioculturales puede recomendar una estrategia de adaptación. Evidentemente, la dirección general de la empresa debe considerar multitud de factores además de los expuestos a lo largo del trabajo y evaluar su relevancia para la competitividad de la empresa internacional. Una labor ciertamente compleja. Creemos, no obstante, que el presente trabajo ha contribuido positivamente a la literatura en el sentido de que aporta una visión alternativa que indudablemente aumentará la calidad de las decisiones en el área de la Dirección Internacional de Recursos Humanos.

Bibliografía

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- BANAI, M. (1992): «The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-Fulfilling Prophecy», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, n.º e, pp. 451-472.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992): «Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis» en Shrivastava, P; Huff, A. y Dutton, J. (ed.): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 39-61. Boston: JAI Press.
- BENITO, G.; BONACHE PÉREZ, J; PLA BARBER, J.; TOMASSEN, S. (2003): «A transaction Cost Analysis of Staffing Decisions in International Operations», *ACEDE 2003'*
- BIRD, A.; TAYLOR, S.; BEECHLER, S. (1998): «A typology of International Human Resource Management in Japanese multinational corporations: organizational implications», *Human Resource Management*, verano, vol. 37, n.º 2, pp. 159-172.
- BLACK, J.S. y MENDENHALL, M. (1992): «The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised: A Review and Theoretical Framework», *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 225-248.
- BONACHE PÉREZ, J. y PLA BARBER, J. (2004): «When are international managers a cost effective solution ? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs», *Journal of Business Research*, en edición.
- BONACHE PÉREZ, J. (1996): «El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa», *Economía Industrial*, n.º 307, pp. 37-48.

- BONACHE PÉREZ, J. (2000): «El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales», *Información Comercial Española*, Ministerio de Economía y Hacienda, n.º 2644, pp. 29-44.
- BRISCOE, D.R. y SCHULER, R.S. (2004): *International Human Resource Management. Policy and practice for the global enterprise*. London, New York: Routledge.
- DOWLING, P.J.; WELCH, D.E. y SCHULER, R.S. (1999): *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- EDSTRÖM, A. y GALBRAITH, J.R. (1977): «Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 248-263.
- ERDENER, C. y TORBIÖRN, I. (1998): «Staffing and Training practice in international firms: implications of risk effects for firm performance», *Sixth Conference on International Human Resource Management*, University of Paderborn, Alemania.
- ERDENER, C. y TORBIÖRN, I. (1999): «A transaction Cost Perspective on International Staffing Patterns: Implications for Firm Performance», *Management International Review*, vol. 19, Special Issue, pp. 89-106.
- EVANS, P. y LORANGE, P. (1989): «The two logics behind human resource management», en Evans, P.; Doz, Y. y Laurent, A. (ed.): *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization Innovation*. London: MacMillan.
- FESTING, M. (1997): «International Human Resource Management Strategies in Multinational Corporations: Theoretical Assumptions and Empirical Evidence from German Firms», *Management International Review*, vol. 37, Special Issue, pp. 43-63.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1990): «El propósito estratégico», *Harvard Deusto Business Review*, 1.º trim., pp. 75-90.
- HANNON, J.M.; HUANG, I.C.; JAW, B.S. (1995): «International Human Resource Strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan», *Journal of International Business Studies*, Third quarter, pp. 531- 554.
- HILL, C.W:L. y KIM, W.C. (1988): «Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model», *Strategic Management Journal*, 9, Special Issue on Strategy Content, pp.93-104.
- KAMOCHÉ, K. (1996): «Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n.º 2, pp. 213-233.
- KOBRIN, S.J. (1988): «Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations», *Human Resource Management*, vol. 27, primavera, pp. 63-75.
- LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): «Human Resource Systems and Sustained Competitive advantage: A Competency-based perspective», *Academy of Management Review*, vol. 19, n.º 4, pp. 699-727.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1967): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
- MENDENHALL, M. y ODDOU, G. (1985): «The dimensions of expatriate acculturation: A review», *Academy of Management Review*, 10, pp. 39-45.
- MILLIMAN, J; VON GLINOW, M.A. y NATHAN, M. (1991): «Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory», *Academy of Management Review*, 16, 2, pp. 318-339.

- PENROSE, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- PERLMUTTER, H.V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero, pp. 9-18.
- PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1987): *The multinational mission. Balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press.
- SCHULER, R.S.; DOWLING, P.J. y DECIERI, H. (1993): «An integrative framework of strategic international human resource management», *International Journal of Human Resource Management*, December, 4, pp. 717-764.
- TAYLOR, S.; BEECHER, S. y NAPIER, N. (1996): «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of Management Review*, 21, pp. 959-985.
- TEAGARDEN, M.B. y VON GLINOW, M.A. (1997): «Human Resource Management in cross-cultural contexts: Emic practices versus etic philosophies», *Management International Review*, vol. 37, Issue1, pp.7-20.
- TORBIÖRN, I. (1994): «Dynamics of Cross-Cultural Adaptation», en Althen, G. (ed.): *Learning Across Cultures*. Washington, DC: NAFSA Publications, en Erdener, C. y Torbiörn, I. (1999).
- TUNG, R.L. (1988): *The new expatriates: Managing human resources abroad*. Cambridge: Ballinger.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1990): *Organizational Capability*. New York: Wiley, en Taylor *et al.* (1996).
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. Nueva York: Free Press.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G. (1992): «Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management», *Journal of Management*, vol. 18, 2, pp. 295-320.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.; MCWILLIAMS, A. (1994): «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n.º 2; pp. 301-326.