



CIRIEC
españa

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 72, Octubre 2011, pp. 187-213**

La actitud de las cooperativas en la dirección de los recursos humanos en sus filiales productivas exteriores. El caso de las cooperativas vascas

Aitziber Lertxundi

Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

La actitud de las cooperativas en la dirección de los recursos humanos en sus filiales productivas exteriores. El caso de las cooperativas vascas

Aitziber Lertxundi

Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

RESUMEN

En los últimos años, ha sido importante el avance en la investigación de las denominadas “mejores prácticas” en recursos humanos. En este trabajo exploratorio nuestro objetivo es, en primer lugar, conocer en qué medida se ajusta la gestión de recursos humanos en las cooperativas vascas con implantaciones productivas en el exterior a dichas prácticas y ver si existen diferencias significativas con otras empresas no-cooperativas. En segundo lugar, sobre la base de las principales características de gestión, se pretende conocer cuál es su comportamiento general en el diseño de estas prácticas en sus plantas extranjeras y efectuar un análisis comparativo con el resto de empresas. Los resultados alcanzados parecen indicar, por un lado, que la dirección de recursos humanos en dichas cooperativas vascas se ajusta en mayor medida a las características marcadas por las “mejores prácticas”, constatando su especificidad. Por otro lado, se observa que en su actitud en el diseño de las prácticas de recursos humanos de sus implantaciones parece jugar un papel importante el contexto nacional de éstas, especialmente el contexto cultural y que no hay diferencias significativas en comparación con la actitud del resto de empresas multinacionales. La estrategia que adoptan parece basarse en la conjunción simultánea de la transferencia de sus prácticas domésticas junto con la adaptación de determinados aspectos.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, prácticas de recursos humanos, internacionalización, “mejores prácticas”, Comunidad Autónoma del País Vasco

CLAVES ECONLIT: M500, M540, M160, P130.

Cómo citar este artículo: LERTXUNDI, A. (2011): “La actitud de las cooperativas en la dirección de los recursos humanos en sus filiales productivas exteriores. El caso de las cooperativas vascas”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, octubre, pp. 187-213.

L'attitude des coopératives basques dans la gestion des ressources humaines au sein des filiales de production à l'étranger

RESUME: Ces dernières années ont vu d'importants progrès dans la recherche sur ce que l'on appelle les « meilleures pratiques » en matière de ressources humaines. Dans ce travail d'exploration, notre objectif consiste en premier lieu à connaître la mesure dans laquelle la gestion des ressources humaines au sein des coopératives basques possédant des filiales de production à l'étranger s'adapte à ces « meilleures pratiques » et à voir s'il existe des différences importantes par rapport à d'autres entreprises non coopératives. Dans un deuxième temps, à partir des caractéristiques principales de gestion, nous tenterons d'identifier le comportement global sous-jacent à l'élaboration de ces pratiques au sein des filiales étrangères et d'effectuer ainsi une analyse comparative avec les autres types de sociétés. Les résultats obtenus semblent indiquer, d'une part, que la gestion des ressources humaines dans les coopératives basques est plus clairement adaptée aux caractéristiques marquées par les « meilleures pratiques », ce qui confirme la spécificité de ces sociétés. D'autre part, le contexte national et plus particulièrement le contexte culturel des filiales semble jouer un rôle important dans leur attitude au moment de l'établissement des pratiques en matière de ressources humaines, mais il n'y a pas de différences significatives en comparaison avec les autres multinationales. La stratégie adoptée par les sociétés semble se baser sur la conjonction simultanée du transfert des pratiques nationales avec l'adaptation de certains aspects.

MOTS CLÉ: Coopératives, pratiques de ressources humaines, internationalisation, « meilleures pratiques », Communauté autonome du Pays basque.

The attitude of cooperatives towards human resources management in their foreign subsidiaries. The case of Basque cooperatives

ABSTRACT: In recent years, research on what are known as "best practices" in the field of human resources has advanced considerably. In this exploratory study, the aim was, firstly, to ascertain to what extent human resource management in Basque cooperatives with production subsidiaries abroad is in line with "best practices" and whether they differ significantly from non-cooperative firms in this respect. The second aim, based on the main features of their human resource management, was to discover their general behaviour when designing these practices in their foreign subsidiaries, in the new national contexts of the host countries, and compare it with that of other companies. The results seem to suggest, on the one hand, that human resource management in these Basque cooperatives matches the features prescribed by the "best practices" to a greater extent, noting their specificity. On the other hand, the national context seems to play an important role in these cooperatives' attitude towards the design of human resource practices in their subsidiaries, particularly the cultural context, and no significant differences in attitude compared to the rest of the multinational enterprises were observed. They would appear to pursue a strategy of simultaneously combining the transfer of domestic practices with the adaptation of certain aspects of these.

KEY WORDS: Cooperatives, human resources practices, internationalization, "best practices", Basque Country.

1.- Introducción

Cada vez son más las empresas que están implantándose en el exterior como forma de reducción de costes y de aproximación a sus mercados. Muestra de ello y en concordancia con la evolución general seguida a nivel mundial, las inversiones brutas totales españolas en el exterior y registradas en la primera mitad del año 2010 se elevaban a 9.247 millones de euros¹. Las cooperativas vascas no han sido ajenas a esta evolución. El tejido empresarial vasco se caracteriza por una importante presencia del cooperativismo y concretamente, a principios de ese mismo año se registraban en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAV) 1.262 cooperativas que daban empleo a 45.756 personas². De entre las cooperativas vascas, 25 de ellas poseen al menos una planta de producción en el extranjero³. La implantación física en otros países genera, entre otras cosas, un interrogante muy importante en torno a la forma en que deben dirigir a las personas que trabajan en aquellas plantas. La empresa, en el área de recursos humanos (RRHH), deberá tomar la difícil y estratégica decisión sobre si seguirá apostando por lo conocido e implementa en estas plantas las mismas prácticas que las aplicadas en la matriz o, al contrario, le conviene adaptarlas a los valores predominantes en el nuevo contexto. Este interrogante cobra más relevancia, si cabe, cuando estas empresas se localizan en entornos socio-culturalmente distintos. Es bien sabido que, entre otras cosas, la filosofía de trabajo, los valores culturales y la actitud frente al trabajo no son idénticos en todos los países y que la dirección de los recursos humanos (DRH) es un área funcional donde esta cuestión es especialmente importante. En este sentido, la literatura recoge diversas investigaciones que señalan que pasar por alto estas consideraciones puede ser causa de conflictos e ineficiencias y que ponen de manifiesto las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las prácticas de RRHH y el contexto nacional en el que se aplican (Adler 1997; Aycan et al. 2000; Bae et al. 1998; Gómez-Mejía et al. 1997; Laurent 1983; Newman y Nollen 1996; Tayeb 2005; Yuen y Kee 1993). En este marco de referencia, la especificidad de las cooperativas es un factor que introduce un elemento adicional de análisis en el sentido de que, muchas de las prácticas que se derivan de los principios cooperativos, forman parte de lo que algunos autores denominan “mejores prácticas” en RRHH (Morales 1998). Desde el punto de vista de la implementación de la estrategia en la DRH, la competitividad y eficiencia que se les confiere a este tipo de prácticas puede animar al equipo directivo a transmitir las a las plantas foráneas como un medio para difundir su potencial competitivo (Bae et al. 1998; Dickmann 2003; Gamble 2003; Gooderham y Nordhaug 2003; Taylor et al. 1996). En definitiva, la empresa mul-

1.- Fuente: *Inversiones españolas en el exterior*, Dirección General de Comercio e Inversiones (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), <http://www.comercio.es>

2.- EUSTAT: <http://www.eustat.es>

3.- CIVEX-Actualizado el 11 de abril de 2010 (Eusko Jauriaritza-Gobierno Vasco), www.civex.net

tinacional (EM) se encuentra entre dos fuerzas contrapuestas: por un lado, la necesidad de adaptarse al nuevo contexto nacional y por otro, el interés por transmitir sus sistemas de gestión domésticos que pueda considerar competitivos. En consecuencia, la estrategia de las EMs en general, y por tanto, de las cooperativas multinacionales, en particular, deberá adoptarse sobre los pilares de la racionalidad social y económica. Pero en el caso de estas últimas esta decisión es, si cabe, más difícil, dadas sus características de gestión supuestamente más eficientes. Por poner un ejemplo, aunque pueda pensarse que la participación – uno de los principios básicos de gestión de las cooperativas - es una práctica “universal” que todos los trabajadores en todos los países esperan y con la que se encuentran cómodos, existen evidencias de que no siempre es así (Adler 1997). Este y otros ejemplos dificultan la ya de por sí difícil decisión que deben tomar las cooperativas vascas sobre su posicionamiento en la configuración del sistema de RRHH en las plantas extranjeras.

En este trabajo analizamos el comportamiento que muestra ante esta problemática un conjunto de cooperativas vascas con implantaciones productivas en el exterior con el ánimo de que estas experiencias puedan servir de elemento adicional de análisis en otras EMs. Planteamos este trabajo exploratorio con una doble finalidad. Por un lado, se quiere conocer en qué medida se ajustan las prácticas de gestión de RRHH en dichas cooperativas vascas a las categorizadas como “mejores prácticas” en RRHH y, si esta intensidad de uso es significativamente menor o mayor en comparación con otras empresas no-cooperativas con filiales productivas en el exterior, como una aportación más a la literatura que estudia su especificidad en este aspecto. Por otro lado, sobre la base de las principales características de gestión de los RRHH en dichas cooperativas vascas, se pretende conocer cuál es su comportamiento general en el diseño de las prácticas de RRHH de sus plantas extranjeras frente a los nuevos contextos institucional-culturales de los países donde se localizan y, en este sentido, efectuar un análisis comparativo con el resto de empresas no-cooperativas.

2.- Rasgos diferenciadores en la gestión de los recursos humanos en las cooperativas vascas

Los principios cooperativos que definen la especificidad de las cooperativas tienen su origen en las primeras experiencias cooperativas modernas que se remontan a los Pioneros de Rochdale, en 1844, quienes establecieron una serie de principios de actuación que han inspirado los principios cooperativos que actualmente conocemos. A ello se debe que se conozcan también como los “Principios de Rochdale”. Las experiencias acumuladas desde entonces y las distintas interpretaciones de los autores han contribuido a revisar y a perfilar dichos principios, culminando en nuestros tiempos con la definición formal de los siete principios que recoge la Alianza Cooperativa Internacional⁴ (ACI): la Adhesión Voluntaria y Abierta; la Gestión Democrática por parte de los Socios; la Participación Económica de los Socios; la Autonomía e Independencia; la Educación, Formación e Información; la Cooperación entre Cooperativas y, el Interés por la Comunidad. Este mismo organismo explicita también los valores que subyacen en dichos principios y que son: la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Y asimismo, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social. El apego a los principios mencionados les confiere a las cooperativas ciertos rasgos diferenciados con respecto al resto de las empresas capitalistas (García-Gutiérrez, 1994). En concreto, los principales factores diferenciadores que influyen en la gestión son el principio de la Gestión Democrática, el Principio de la Educación y el principio de la Cooperación entre Cooperativas (Agirre 2001). En estas organizaciones los RRHH poseen una importancia mayor, si cabe, que en el resto de las empresas. Muestra de ello es que buena parte de las prácticas que emanan de los citados principios integran el conjunto de lo que muchos autores denominan “mejores prácticas”. Entre estos se encuentran la participación, el trabajo en equipo, la retribución contingente o la formación (Morales 1998). Más concretamente, una investigación llevada a cabo en el ámbito de la CAV sobre la calidad en la gestión concluye que el nivel de calidad es superior en las cooperativas y que las diferencias más significativas son las vinculadas con el compromiso social de la compañía (Charterina et al. 2007).

En lo que respecta a las “mejores prácticas” en DRH, existen distintas perspectivas de estudio. Desde la perspectiva universalista, se señala que su potencial competitivo no está condicionado a la existencia de elementos internos y externos a la organización. Parten de la premisa de que el empleo de ciertas prácticas reportará siempre mejores resultados (Arthur 1994; Guthrie 2001; Huselid 1995; Pfeffer 1994, 1998; Walton 1985). Entre estas prácticas se encuentran, la seguridad en el empleo, la rigurosidad en la selección de los empleados, la existencia de equipos de trabajo, la retribución con-

4.- ACI: <http://www.ica.coop/es> La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 239 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 90 países. En total representan aproximadamente 800 millones de personas en todo el mundo. En su Declaración sobre la Identidad de las Cooperativas, establece la definición formal de estas, los valores sobre los que se basan y los principios cooperativos que guían su comportamiento.

tingente a los resultados, la comunicación, la formación extensiva y la participación, entre otros. Al contrario, el enfoque contingencial aboga por el “ajuste” y apunta que la eficiencia de estas prácticas está condicionada a su encaje con diversos condicionantes. Las raíces de esta perspectiva se encuentran en la teoría de la contingencia, de modo que se parte de la premisa de que la validez y la aplicación eficaz de las prácticas no es generalizable a todas las circunstancias, dado que en las relaciones con los resultados empresariales intervienen variables que alteran los efectos originales, debiendo ser consistentes con éstas (Boselie et al. 2001; Ichniowski et al. 1997; Wright et al. 1995; Youndt et al. 1996). Dichas variables condicionantes pueden ser internas o externas a la organización. La estrategia, la tecnología, o el contexto nacional son algunas de las variables estudiadas.

En el ámbito internacional estas prácticas son, en cierto modo, objeto de controversia en el debate que, hoy por hoy, sigue todavía abierto en referencia a la convergencia o la divergencia que se va a producir en las prácticas de gestión. Dado el potencial que se les atribuye, desde una perspectiva universalista, podrían impulsar, supuestamente, la difusión de las mismas entre los países, pero desde el punto de vista de las diferencias en los contextos nacionales, son también relevantes las fuerzas conducentes a que se mantengan las singularidades en la gestión.

3.- La estrategia internacional de recursos humanos: importancia del contexto cultural e institucional

La revisión y análisis de los trabajos desarrollados en el área de la estrategia internacional de RRHH muestran la relevancia otorgada al factor institucional-cultural. En uno de los primeros trabajos en este campo, Evans y Lorange (1989) proponen un modelo conceptual basado en la premisa de que las políticas de los RRHH deben guiarse por dos lógicas: la lógica del producto o mercado y la lógica sociocultural. El modelo de Adler y Ghadar (1990) vincula el carácter de las políticas de personal con las etapas evolutivas de la empresa, enlazándola con dos variables, la cultura y la DRH. Milliman et al. (1991), partiendo de los conceptos de adaptación y flexibilidad, sugieren que el estadio del ciclo de vida de la organización condiciona la configuración de la estrategia internacional. Concretamente, señalan que en la Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos (DEIRH) deben contemplarse cuatro tipos de adaptación o ajuste, entre las cuales, citan la existente entre las prácticas de RRHH y el entorno nacional y cultural. Con un marcado carácter estratégico, Schuler et al. (1993) desarrollaron un modelo integrador de DEIRH que incorporaba todos los aspectos fundamentales de estudios previos⁵. Según los autores, son dos los componentes estratégicos que articu-

5.- Este modelo fue posteriormente revisado por De Cieri y Dowling (1999). De Cieri, H. y Dowling, P.J. 1999. *Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments*. En *Research in personnel and human resources management: strategic human resources management in the twenty-first century*, eds. P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau y G.T. Milkovich: 305-327, suplemento 4. Stamford, CT. JAI Press.

lan la DEIRH: las relaciones entre las unidades y las operaciones internas. Es en este segundo componente donde se hace constar que es fundamental que las unidades locales reconozcan el entorno legal, político, cultural, económico y social de las plantas exteriores. En otro de los modelos que, junto al anterior, es quizás, uno de los modelos más completos, Taylor et al. (1996) se basan para el planteamiento de su modelo en el análisis en tres niveles interrelacionados: la EM en su conjunto, la implantación exterior y los grupos específicos de empleados dentro de la implantación. En cuanto al conjunto de factores que determinan el grado de similitud entre el sistema de la sede central y el de la implantación, mencionan, entre otros, la distancia cultural entre el país de origen y el de la unidad foránea. Estos autores presentan una de las tipologías más citadas en la literatura sobre las estrategias internacionales en el diseño de los sistemas de RRHH: la orientación hacia la adaptación, la exportación y la integración. Señalan la trascendencia que tiene esta orientación, definiéndola como la “filosofía general que adopta la alta dirección de la empresa internacional como guía de diseño de su sistema general de la Dirección Internacional de Recursos Humanos, particularmente los sistemas que empleará en sus implantaciones” (Taylor et al. 1996; p. 966). Esta orientación determina la forma en que se gestionarán las dos fuerzas, la tensión generada por las presiones simultáneas derivadas de las necesidades de integración y de adaptación.

La *estrategia de adaptación* persigue la máxima adecuación posible a las características específicas locales de las filiales y para ello éstas desarrollan su propio sistema. En la búsqueda de esta diferenciación no se da prácticamente ninguna transmisión de la filosofía, de las políticas o prácticas entre la matriz y las implantaciones exteriores ni entre estas últimas. La razón de esta actitud residiría en que la empresa no contempla el sistema de RRHH como una competencia clave (Bonache Pérez 2000). La principal ventaja que se persigue con esta alternativa es que los sistemas de gestión de RRHH estén en perfecta consonancia con el contexto local. Pero entre las desventajas, se encuentra la posible falta de consistencia en la EM, como puede ser la discrepancia en los criterios de valoración de los empleados o en los procesos de selección, entre otros. Esta cuestión es de importancia, puesto que entre las capacidades estratégicas de RRHH en la EM un elemento a considerar es la necesidad de flexibilizar sus formas de empleo para atraer, retener y motivar al personal de la manera más adecuada del mercado local (Bonache Pérez 2010). La *estrategia de exportación* o transferencia, al contrario, consiste en la transferencia de los sistemas de DRH desde la empresa matriz a sus implantaciones exteriores. A diferencia del caso anterior, se consiguen mayores cotas de consistencia interna, pero puede acarrear cierta inflexibilidad, dado que ignora las posibles diferencias locales y esto puede repercutir en las posibilidades de aprendizaje de la organización, en general. Además, corre el riesgo de provocar sentimientos de rechazo en el resto de las unidades. La dirección general presupone que la manera de gestionar en la sede central es superior o más apropiada que otros sistemas, esto es, se basa en la creencia de que el sistema doméstico es una competencia clave que proporciona una ventaja competitiva independientemente del lugar de aplicación. Por último, la *estrategia integradora* pretende aprovechar y emplear las “mejores prácticas” en RRHH 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 de las políticas y prácticas puede darse en cualquier dirección, tanto desde la matriz hacia las implantaciones exteriores, entre las propias

implantaciones, o incluso desde éstas hacia la matriz. Evidentemente, su principal ventaja radica en la difusión y aplicación de las que se consideran prácticas más eficientes, aunque el inconveniente es la posibilidad de que éstas no se ajusten plenamente al contexto de aplicación.

Es reseñable que la adaptación no es un concepto monolítico, sino más bien una de las alternativas que ocupan los dos extremos de un continuo (Evans y Lorange 1989). Al respecto Brewster (2002) añade que, en la práctica, se produce siempre una interacción entre las dos orientaciones y se aplican ambas hasta cierto punto. Kamoche (1996) se pronuncia en los mismos términos cuando señala que la exportación y la adaptación no son mutuamente excluyentes.

3.1. El contexto cultural e institucional y su influencia en la DRH

La influencia del entramado nacional desde el punto de vista de la interacción de la organización con su entorno se estudia desde dos principales perspectivas de análisis: la aproximación institucional y la cultural. A pesar de las diferencias de enfoque, una y otra reivindican el papel del entorno como condicionante de la configuración de las estructuras internas de una organización.

La *Teoría Institucional* (DiMaggio y Powell 1983; Meyer y Rowan 1977; Powell y DiMaggio, 1991; Scott 1995) parte de la premisa de que las organizaciones son un fenómeno social y que sus estructuras y procesos no se perfilan única y exclusivamente por criterios de racionalidad económica. El institucionalismo estudia el contexto social y se centra en el isomorfismo dentro del entorno institucional, por el cual, las organizaciones adoptan pautas que el exterior define como apropiadas para su entorno y que se refuerzan en sus interacciones con éste. En esencia, se centra en la influencia que ejerce el entorno en la toma de decisiones y en las estructuras formales, esto es, se asienta sobre el supuesto de que los comportamientos organizativos son fruto de ideas, normas, valores y creencias que se han originado y desarrollado en el contexto institucional. Las instituciones clave son el estado, el sistema legal, el sistema financiero y la familia. Los entornos institucionales son aquellos que se caracterizan por la generación de reglas y requerimientos que las organizaciones deben cumplir si desean recibir apoyo y legitimación. Son la fuente de presiones normativas y de los límites normativos y cognitivos, impulsando a las organizaciones hacia el isomorfismo. La legitimidad es un concepto clave en esta corriente teórica. Los conceptos de racionalidad en el trabajo organizacional más predominantes e institucionalizados en la sociedad inducen a las organizaciones a incorporar determinadas prácticas y procedimientos, de tal manera que las organizaciones que las incorporan aumentan su legitimidad y sus previsiones de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos incorporados (Meyer y Rowan 1977). Por tanto, las organizaciones que pertenecen al mismo entorno utilizarán prácticas similares y llegarán a ser isomórficas entre ellas. El isomorfismo se define como “la adopción de estructuras y procesos que prevalecen en las instituciones dentro del entorno relevante” (Zucker 1977; p. 443) y se produce cuando las organizaciones tienden a adoptar los modelos que son aceptados por su entorno exterior en un intento de obtener su legitimidad. El isomorfismo con las instituciones del entorno conlleva implicaciones muy importantes para las organizaciones. Se incorporan elementos legitimados por el contexto exterior de la organización, más que

por razones de eficiencia; se emplean criterios de evaluación externos para establecer el valor de los elementos estructurales; y la dependencia en instituciones externas permanentes favorece la estabilidad. Este contexto institucional modela el diseño de las prácticas de trabajo y de DRH.

La segunda aproximación, el *Enfoque Cultural* (Adler 1997; Hofstede 1984; Laurent 1983; Schwartz 1994; Tayeb 1988; Trompenaars 1994) 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. Desde esta perspectiva, la cultura nacional 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 el que se localiza. 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 (Beechler y Yang 1994; Edwards y Ferner 2004; Khilji 2003; Laurent 1986; Myloni et al. 2004; Schuler y Rogovsky 1998; Tayeb 1988). Como la mayoría de las prácticas de dirección, las de RRHH se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contexto cultural en el que están inmersas, y el hecho de ignorarlo puede llevar al fracaso la aplicación de las mismas en otras sociedades en las que opera la EM (Adler 1997; Aycan et al. 2000; Bae et al. 1998; Gómez-Mejía et al. 1997; Laurent 1983; Newman y Nollen 1996; Tayeb 2005; Yuen y Kee 1993).

La susceptibilidad de las organizaciones hacia la cultura en la que están inmersas ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones. Una revisión de éstas, revela que el contexto cultural incide en el grado de burocracia en una organización, en el flujo y la dirección de la comunicación, en las características de la participación, en el grado de control ejercido por la dirección y, en general, en la estructuración formal de la organización y de sus procesos de dirección⁶ (Gómez-Mejía et al. 1998; Hofstede 1998; Laurent 1986; Snodgrass y Sekaran 1989). En relación con las áreas funcionales, se señala que las prácticas de DRH son las más susceptibles a la diversidad cultural, dado que las mismas se diseñan por individuos condicionados culturalmente para gestionar a su vez, otros individuos igualmente condicionados (Hofstede 1984; Laurent 1986) y, más aún, se sugiere que determinadas prácticas son más susceptibles que otras a las diferencias culturales (Easterby-Smith et al. 1995; Myloni et al. 2004; Rosenzweig y Nohria 1994; Sparrow y Wu 1998; Yuen y Kee 1993). La influencia de la cultura nacional en las políticas y prácticas de la DRH se expone en numerosas investigaciones (Aycan et al. 2000; Bae y Rowley 2001; Black 1999; Brewster y Hegewisch 1994; Easterby-Smith et al. 1995; Gill y Wong 1998; Gooderham y Nordhaug 2003; Khilji 2003; Myloni et al. 2004; Newman y Nollen 1996; Rosenzweig y Nohria 1994; Schuler y Rogovsky 1998; Tayeb 1998; Yuen y Kee 1993). La importancia del encaje cultural de las prácticas de DRH lo manifiesta el profesor Schuler cuando afirma que:

6.- Con el objetivo de observar el impacto de estas variables en las preferencias en la concepción de las estructuras, en la década de los setenta se llevó a cabo un estudio por el profesor Owen James Stevens entre estudiantes de la escuela de negocios INSEAD en Fontainebeau (Francia), el cual no hizo más que demostrar empíricamente la existencia de modelos implícitos de organización que obedecían al origen nacional de los individuos. De esta investigación surgieron las categorizaciones que se han dado a conocer como los modelos de "pirámide de personas", "máquina bien engrasada", "mercado de pueblo" y "la familia". Citado en Hofstede (1998, pp. 235-239). *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.

“Los países tienen distintas culturas nacionales con diferentes implicaciones en DRH. Uno de los retos que deben afrontar las organizaciones cuando globalizan sus operaciones es la adaptación de sus prácticas de RRHH al conjunto de culturas en las que la organización opera y la creación de un modo de proceder que es confortable para la organización y apropiado para aquellas culturas” (Schuler 2000: 249).

En íntima relación con el diseño de las prácticas de RRHH están las técnicas de motivación. La motivación es un elemento que se considera en el proceso de dirección, puesto que se considera como un factor que influye en la eficiencia empresarial y que refleja las consecuencias de la cultura de un país. Las políticas de motivación de los trabajadores tienen mayor probabilidad de éxito cuando reflejan las necesidades reales y cuando consideran los factores contextuales del entorno que aumentan la capacidad de incentivación⁷ (Mead 1998). De forma similar, el estilo de liderazgo es también otra cuestión estrechamente vinculada con los valores culturales y con el cual se puede efectuar un análisis análogo en cuanto a su aplicabilidad universal⁸.

Si bien los enfoques institucional y cultural se perfilan como dos corrientes teóricas diferenciadas y con identidad propia, las interrelaciones entre sus fundamentos teóricos dificultan y difuminan los límites de cada uno, de manera que incluso en la propia literatura sobre DRH, son diversos los autores que incorporan en la perspectiva cultural los elementos correspondientes a la perspectiva institucional, es decir, entienden que esta última es parte integrante de una perspectiva más extensa que sería la perspectiva cultural. Algunos lo hacen explícitamente, mientras que la mayoría lo da a entender de forma tácita. Reconocidos autores manifiestan la relevancia del factor cultural en las instituciones (Child 2002; Greif 1994; Westney 1993).

7.- Hay quienes ponen en tela de juicio la aplicabilidad de las principales teorías formuladas en EEUU poniendo de manifiesto su relatividad o sesgo cultural (Adler 1997; Hofstede 1984; Mead 1998; Tayeb 2005; Trompenaars 1994). Por ejemplo, en relación con las necesidades identificadas por Maslow (1954), existen investigaciones que testan la jerarquía propuesta por este autor y que demuestran que pese a la similitud de las necesidades en todas las culturas, no se podría decir lo mismo por su orden (Adler 1997).

8.- Buena muestra del carácter contingente la ofrecen los resultados del estudio GLOBE. House et al. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage. Sus resultados evidencian que, por ejemplo, los directivos intermedios de los países del sur y este de Europa muestran altos niveles en aspectos como la competencia administrativa, la autocracia, diplomacia, escasa participación o la consciencia del estatus. Señala que existe una correspondencia entre las preferencias sobre el estilo de liderazgo y las características atribuidas al líder y los clusters culturales identificados previamente en la literatura. Así, los países mencionados en las líneas anteriores registran dimensiones culturales congruentes con las características que atribuyen al liderazgo. A este respecto, probablemente haya problemas cuando un directivo acostumbrado a una alta jerarquización se traslada a países que no ven de buen grado la separación de poder en la empresa. En definitiva, aunque en muchas sociedades occidentales sea difícil de entender, se dispone de investigaciones que revelan que en culturas con alta distancia al poder los empleados esperan que los directivos actúen como líderes indiscutibles, decisivos, hasta el punto que se sienten incómodos si se les delegan decisiones discrecionales. Justo lo contrario que en otras sociedades en las que se desea que, ante todo, prevalezca un clima participativo (Adler 1997). Ejemplo de ello son las grandes dificultades que encontró Laurent (1983) a la hora de explicar y convencer a los directivos franceses de los beneficios de la organización matricial. A los franceses, que destacan por su sensibilidad hacia estructuras jerárquicas, les costaba entender la idea de tener que depender de dos superiores, dejando a un lado su tradicional línea de mando único.

4.- Metodología de investigación y análisis de resultados

Como unidad de estudio se adopta la cooperativa vasca industrial de más de cien empleados y que cuenta con al menos una implantación productiva en el exterior. La fijación del límite inferior del número de empleados pretende incrementar la probabilidad de que las empresas participantes utilicen sistemas de DRH relativamente formalizados y que se ajusten a tamaños de empresa con los que generalmente se han desarrollado las investigaciones en torno a las “mejores prácticas”. Adicionalmente, con el requisito de contar con una implantación exterior de naturaleza productiva, se pretende homogeneizar las características de las unidades de estudio (matriz vasca y su implantación exterior) lo máximo posible, evitando la inclusión de aquellas implantaciones de carácter exclusivamente comercial que revistan la forma de agente o delegación comercial o cualquier otro tipo de filiales de distribución, donde la caracterización de la DRH puede diferir. La población de cooperativas en la CAV que cumple con estos requisitos es de 15⁹. La muestra de trabajo se compone de 11 cooperativas de esta población. Las entrevistas se realizaron con los gerentes o con los máximos responsables de recursos humanos.

Con relación al grado de utilización de las “mejores prácticas” en RRHH, las prácticas analizadas incluyen prácticas extraídas de la revisión de los trabajos empíricos y teóricos más importantes pertenecientes a esta línea de investigación (tabla 1) (Arthur 1994; Bae y Lawler 2000; Delery y Doty 1996; Delaney y Huselid 1996; Guthrie 2001; Huselid 1995; Ichniowski et al. 1997; Kochan y Osterman 1994; Peck 1994; Pfeffer 1998). En total, se trata de 24 ítems. Existen diversos enfoques para operacionalizar el grado de uso de estas prácticas y entre ellos, optamos por el procedimiento de asignar las prácticas a conjuntos en base a los preceptos teóricos, con la posterior verificación de la fiabilidad de las escalas (Guthrie 2001; MacDuffie 1995; Youndt et al. 1996; Way 2002). Además, decidimos utilizar una medida única para su medición, en consonancia con los argumentos propuestos por Barney y Wright (1998), Becker et al. (1997) y Becker y Huselid (1998), quienes aconsejan la utilización de un índice unitario que dé 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 et al. 2003; Youndt et al. 1996). La puntuación obtenida por cada empresa en dicho índice – al que denominaremos Índice STAR¹⁰ – representaría el grado de uso que se hace de las “mejores prácticas” en RRHH. Por su parte, en línea con los trabajos de Appelbaum et al. (2000), Delaney y Huselid (1996), Gardner et al. (2001) y Guest (1997), nos fundamentamos en el enfoque teórico AMO (Ability, Motivation, Opportunity) como base que permite definir y estructurar el conjunto de prácticas integrantes de los STAR. Este enfoque considera que la efectividad de los STAR precisa del cumplimiento de tres componentes básicos: la habilidad de los trabajadores, su motivación y un entorno de trabajo que provea del apoyo necesario y la oportunidad

9.- CIVEX-Actualizado el 11 de abril de 2010 (Eusko Jauriaritza-Gobierno Vasco), www.civex.net

10.- Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento. Optamos por esta denominación por analogía con el término anglosajón HPWS (High Performance Work Systems), referido frecuentemente a un nivel de análisis de conjunto y no individual.

para expresarse. Este modelo tiene como núcleo las políticas de formación y selección que garanticen una fuerza de trabajo con una apropiada cualificación, la existencia de incentivos adecuados, así como la oportunidad para una significativa participación en las decisiones. Las políticas y prácticas de recursos humanos jugarían su papel en la influencia que ejercen en las cualificaciones, en la motivación y en las oportunidades proporcionadas, de modo que éstos, a su vez, inciden positivamente en resultados intermedios como la confianza, el compromiso organizacional y en la satisfacción en el trabajo.

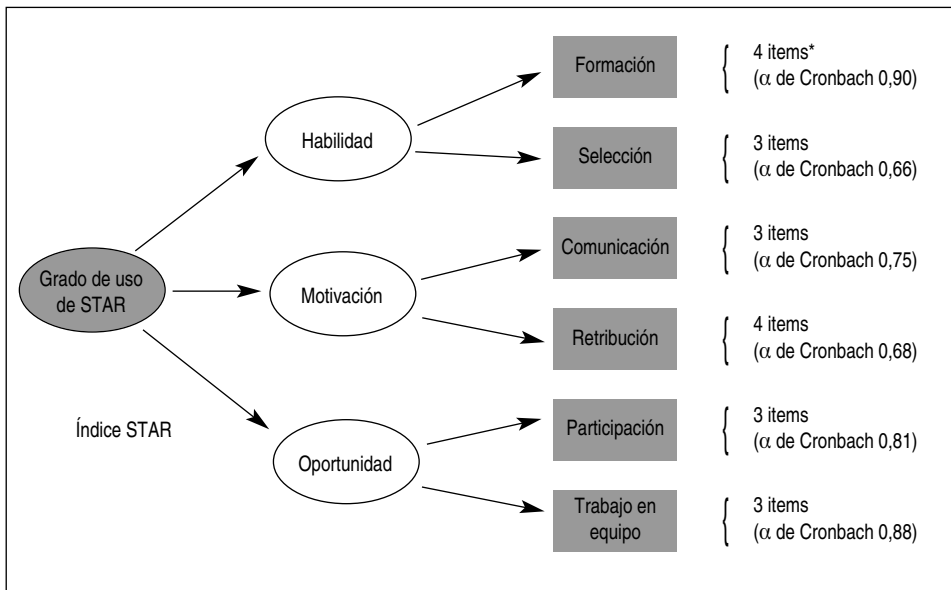
Los ítems utilizados en el cuestionario se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Relación de ítems incluidos en el cuestionario para la medición del Índice STAR

1. A los procesos de selección de personal se les otorga mucha importancia.
2. En la selección, las referencias personales de "tipo lazo familiar" son tan importantes como la posesión de conocimientos y habilidades del candidato.
3. Los procesos de selección se adaptan a cada puesto.
4. Sólo se selecciona a los candidatos que cuenten con la cualificación necesaria para el puesto de trabajo.
5. La inversión que la empresa destina a la formación es considerable.
6. Se ofrece formación de distintos tipos (resolución de problemas, habilidades técnicas...).
7. Existen programas formales de formación para el desarrollo de habilidades generales de los empleados.
8. Existen programas formales de formación para los trabajadores recién incorporados para dotarles de las habilidades necesarias para su trabajo.
9. Existen sistemas de remuneración que se basan en el rendimiento individual.
10. Existen incentivos relacionados con la productividad de los grupos (participación en ganancias, en beneficios...).
11. En las retribuciones a los empleados se toman en consideración sus habilidades y conocimientos.
12. Se cuenta con un sistema de evaluación del rendimiento.
13. Existen equipos formales de trabajo que trabajan de forma autónoma en cuestiones de calidad, para el desarrollo de nuevos productos, de resolución de conflictos, de mejora, etc).
14. Los trabajadores trabajan periódicamente en equipos de trabajo con cierta autonomía.
15. Se fomenta explícitamente el trabajo en equipo.
16. Los empleados, en general, conocen los objetivos y las estrategias de la empresa, salvo aquella información que por sus características puede resultar en un riesgo estratégico.
17. Los trabajadores disponen de mecanismos tales como, buzones de sugerencias, banco de aportaciones u otro tipo de canales para plantear sus ideas, quejas y aportaciones en general.
18. Se realizan encuestas o reuniones periódicas con los empleados para conocer su grado de satisfacción.
19. Entre las personas que ocupan puestos inferiores y superiores de la estructura organizativa existe una relación distante.
20. La relación de los directivos con los empleados es espontánea e informal.
21. Se favorece la participación de los empleados en las decisiones y acciones.
22. Se fomenta la iniciativa y autonomía de los empleados en sus trabajos.
23. Se percibe un clima de alta cooperación y confianza.
24. Las diferencias de estatus son altas.

A partir de esta concepción, la escala de medida que se utiliza se configura como una medida compuesta por seis dimensiones estructuradas en tres indicadores (figura 1).

Figura 1. Construcción y estructura del Índice STAR



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

Para la cuantificación de cada uno de los indicadores se ha calculado 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, en línea con otros trabajos en este campo (Chang 2006; MacDuffie 1995; Park et al. 2003). A fin de garantizar los aspectos básicos en la construcción de la escala se ha seguido el siguiente procedimiento (Hair et al. 1999): en primer lugar, la definición conceptual se ha llevado de tal manera 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. En segundo lugar, se ha llevado a cabo el análisis de fiabilidad basado en los coeficientes α de Cronbach de cada uno de los indicadores. Esto nos ha aconsejado eliminar cuatro de los ítems inicialmente planteados con lo que el número final de ítems se fija en veinte. Seguidamente se ha verificado la unidimensionalidad del índice mediante un Análisis Factorial de Componentes Principales. Como se esperaba, se ha extraído un único factor con un valor propio mayor que la unidad, lo que demuestra la unidimen-

sionalidad del índice¹¹. Por último, se ha verificado la validez convergente del índice a través del cálculo de su correlación con un ítem que invitaba al encuestado a puntuar, en una escala de 1 al 5, (1=es peor; 5=es mucho mejor), la competitividad del sistema de DRH (*¿En qué medida diría Ud. que el sistema de organización del trabajo y de dirección de recursos humanos de su empresa MATRIZ es “mejor o peor” que el de sus empresas competidoras, en el sentido de que le genera ventaja competitiva?*). La correlación de Pearson para dicho ítem y el Índice STAR, de 0,708, corrobora la validez convergente. Con todo ello, consideramos fiable y válida la escala de medición diseñada¹².

Mediante este procedimiento de medida, se obtiene que las cooperativas vascas alcanzan una media de 6,24 puntos en el grado de utilización de las “mejores prácticas” en RRHH (tabla 2), lo cual indica que las características de gestión de RRHH en estas cooperativas se ajustan en buena medida a las prácticas consideradas más eficientes en la literatura. Este resultado concuerda con lo apuntado a este respecto en la literatura (Morales 1998).

Al objeto de conocer si este perfil aporta la especificidad que se les atribuye a las cooperativas con relación a su competitividad en la gestión de las personas, a continuación efectuamos un análisis comparativo con un grupo de empresas no-cooperativas pero con las mismas características¹³. Este grupo se compone de 47 empresas. Por consiguiente, se cuenta con una muestra total de 58 EMs españolas (11 cooperativas vascas y 47 no-cooperativas)¹⁴. Dado que el tamaño de las empre-

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

Matriz de Componentes

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

12.- Los procedimientos estadísticos que implica la construcción y la verificación de la fiabilidad de la escala se han efectuado sobre una muestra de 58 EMs (tanto cooperativas como no-cooperativas), que conforman el total de EMs analizadas en este trabajo y cuyas características se exponen más adelante.

13.- Empresa multinacional del sector industrial, con más de 100 empleados y con al menos una implantación productiva en el exterior. En este caso se considera el ámbito estatal, dada la escasa presencia de este tipo de empresas no-cooperativas en el tejido empresarial de la CAV.

14.- Las empresas que forman la muestra participaron en una investigación de mayor envergadura donde, entre otras cosas, se abordaba la temática de la influencia que ejercen los contextos culturales-institucionales en la estrategia de DIRH. La muestra utilizada se componía de empresas que cumplían las características que se describen en la nota anterior. Lertxundi, A. (2008): *La influencia de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y del entorno cultural en la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos*. Tesis Doctoral no publicada (UPV/EHU), Donostia.

sas podría afectar a la utilización de estas prácticas, se introduce como covariable el tamaño¹⁵ y se efectúa un análisis ANCOVA¹⁶. Los resultados obtenidos ($F=11,983$, $Sig.=,001$) revelan que, en promedio, las cooperativas vascas hacen un uso ligeramente mayor de las prácticas de recursos humanos que la literatura considera más eficientes (tabla 2). Este resultado concuerda con el obtenido en la investigación de Charterina et al. (2007).

Tabla 2. Uso de las “mejores prácticas” en las Cooperativas vascas y No-Cooperativas

	Índice STAR	
	Media	Desviación estándar
Cooperativas vascas	6,24	0,55
No-Cooperativas	5,29	0,85
Diferencia	0,95**	

Nota: ** $p<0,01$, (Contraste de Levene: $F=1,825$, $Sig.=,182$)

En lo que respecta a la actitud de las cooperativas vascas hacia el binomio *transferencia-adaptación* de sus sistemas de recursos humanos, el planteamiento de las siguientes preguntas trata de recoger, en la medida de lo posible, la forma en la que afrontan esta decisión estratégica y los principios y pautas generales que siguen cuando diseñan las prácticas de la planta foránea. La relevancia asignada a los distintos factores de contexto nacional, así como su comportamiento y actitud frente a dicha disyuntiva, revela, en cierto modo, la estrategia internacional que estas cooperativas adoptan con respecto a la planificación de la DRH. Con este objetivo, a las cooperativas, en primer lugar, se les pidió que seleccionaran aquella implantación exterior más similar a la matriz a efectos de tamaño y de dimensión, al objeto de analizar la actitud de las cooperativas matrices con respecto al diseño del sistema de RRHH de las implantaciones exteriores. Con ello, cinco de estas implantaciones exteriores se localizaban en China, cuatro en la República Checa, una en Francia y otra en México.

Las preguntas planteadas contemplan los principales factores genéricos de contexto nacional que mayor influencia poseen en la configuración de la DRH (Brewster y Hegeswich 1994) (tabla 3).

15.- Logaritmo del número de trabajadores.

16.- Previamente se realizaron las pruebas pertinentes sobre los supuestos de normalidad de los datos y la homogeneidad de varianzas.

Tabla 3. Preguntas sobre los principales factores genéricos de contexto nacional y resultados obtenidos

		1	2
¿En la decisión de aplicar o modificar las prácticas de trabajo y de DRH de la matriz española ¹⁷ ,...:			
¿Cómo han influido las características culturales del país (costumbres, valores sociales, actitud frente al trabajo, filosofía de trabajo)?	V1	5,9	1,4
¿Cómo han influido las características económicas del país (costes salariales, competitividad, dinamismo del sector)?	V2	4,5	2,3
¿Cómo han influido las características político-legales del país (legislación laboral, poder de los sindicatos, organismos de comercio o profesionales)?	V3	4,3	2,2
¿En qué medida se ha intentado aplicar las prácticas de trabajo y de DRH de la matriz española en la implantación exterior?	V4	5,8	1,2
¿En qué medida se ha intentado adaptar las prácticas de trabajo y de DRH de la matriz española a las características culturales del país de la implantación exterior?	V5	5,8	0,7
En una escala de 1 al 7, indique con cuál 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	V6	3,9	2,1
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>“En la medida de lo posible, nuestros sistemas de RRHH deberían <u>ADAPTARSE</u> a las características culturales del país de esta planta exterior”</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>-----</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>“En la medida de lo posible, nuestros sistemas de RRHH deberían <u>TRANSFERIRSE</u> independientemente de las características culturales del país de esta planta exterior”</p> </div> </div>			

Ítems medidos mediante escalas Likert (1=nada ,7=totalmente)

1: Media. 2: Desviación estándar

Los resultados de la variable V1 indican que, en promedio, las cooperativas entrevistadas consideran que los valores culturales del país han influido significativamente en el diseño de las prácticas de recursos humanos de su filial. Concretamente, cerca de la mitad afirma que han influido totalmente y más de la cuarta parte le otorgan mucha importancia. En general, 9 de las 11 cooperativas afirman que el marco cultural ha sido un elemento considerado en la configuración del sistema. De hecho, nin-

17.- A las personas entrevistadas se les mostró una relación de los ítems descriptivos de prácticas de RRHH y se les indicó que en lo que restara del cuestionario, con las “prácticas” tuvieran en mente el conjunto de ítems enumerados anteriormente.

guna de ellas cree que la cultura nacional del país sea una variable que no haya influido o que lo haya hecho muy poco. Las diferencias en el plano cultural se consideran muy importantes cuando se debe de tomar la decisión de transferir el sistema de DRH de la matriz española o adaptarlo al contexto local. 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 en 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 en ocasiones 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. Por poner un par de 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 RRHH 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.

Las respuestas en torno a las características económicas del país (V2) no han sido tan concluyentes como en el caso de las de carácter cultural. Mientras que cerca de la mitad de las cooperativas vascas estima que esta variable ha influido en la configuración del sistema de DRH en la filial, cuatro de ellas creen que su incidencia ha sido escasa o incluso nula. Además, tampoco se aprecia ninguna homogeneidad destacable en lo que respecta a la localización de estas filiales. Por ejemplo, en el caso de China, las respuestas de los entrevistados se sitúan en ambos extremos, es decir, hay quienes señalan que las circunstancias económicas no han incidido en absoluto en dicha configuración, pero al mismo tiempo, hay otros que destacan sobremanera su influencia.

Las respuestas sobre el entramado político-legal (V3) sugieren que, si bien se trata de un factor de relevancia significativa, no lo es en la misma medida que el contexto cultural, puesto que son cinco las cooperativas que dicen haberlo tenido en cuenta en el diseño de estas prácticas, mientras que tres no lo han tenido en cuenta en absoluto o lo han tenido muy poco. En cuanto a la distribución de los países de las filiales, no se aprecia comportamiento alguno que apunte a diferencias entre países.

La tendencia de las cooperativas hacia la transferencia (V4) parece que ha sido destacable, puesto que salvo una, el resto afirma que su esfuerzo de transmitir los sistemas domésticos ha sido, en promedio, muy importante. 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 “intenta-

mos 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 cierto modo, 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.

En consonancia con los resultados obtenidos en la primera pregunta (V1), se observa que el esfuerzo de las cooperativas para adaptarse a los nuevos valores culturales (V5) allá donde se implantan es muy importante. En todas ellas, sin excepción, es clara la voluntad de adecuar su manera de dirigir las personas a las particularidades culturales de los nuevos entornos. Cuatro de las cooperativas entrevistadas afirman haber intentado de forma significativa adaptar su sistema al nuevo contexto cultural, mientras que cinco consideran que el intento ha sido muy importante y dos señalan que han intentado adaptarlo totalmente. A tenor de estos resultados parece, por tanto, que la estrategia de adaptar los sistemas de DRH aplicados en la cooperativa matriz es la estrategia imperante. Este resultado contrasta con el obtenido en la pregunta anterior. En la pregunta anterior que recoge el intento de transferencia, se aprecia que las cooperativas, en general, se inclinan hacia la transferencia de las prácticas en la filial foránea, mientras que las respuestas a esta última cuestión refleja que el esfuerzo efectivo que realizan para adaptarse al nuevo contexto cultural es muy significativo. Esta aparente incongruencia entre ambas posiciones se explica con las propias respuestas de los directivos, cuando revelan un comportamiento diferente para las políticas o para las prácticas, tal como se ha expuesto en la pregunta anterior. Este comportamiento es consistente con algunas evidencias que nos ofrece la literatura. En un escenario de transferencia intraorganizacional, se argumenta que es probable que los resultados difieran en términos de grado de transferencia, según su categoría o nivel en el sistema (Björkman 2006). Más concretamente, se señala que se tiende a transferir las políticas generales y a adaptar las prácticas (Becker y Gerhart 1996; Stroh y Caligiuri 1998). Esta idea está en consonancia con el planteamiento sobre distintos niveles de abstracción en el diseño de sistemas globales de DRH (McGaughey y De Cieri 1999; Pudelko 2006; Schuler et al. 1993).

La opinión de las cooperativas en torno a la estrategia que teóricamente deberían seguir con relación a las diferencias culturales entre los países (V6) contrasta con el comportamiento real que se refleja en las respuestas en la pregunta anterior. En promedio, las cooperativas se posicionan en un nivel intermedio. Para entender la divergencia existente entre la actuación real y la que ellas mismas consideran óptima es importante tener presente que las estrategias de exportación y adaptación no se deben entender como dos alternativas necesariamente excluyentes y que además, los escenarios internacionales en los que se desenvuelven las organizaciones son muy complejos, de manera que pretender acotar la estrategia internacional a dos alternativas radicalmente opuestas puede resultar excesivamente simplificador, lo cual es consistente con los argumentos de algunos autores que advierten de esta dualidad (Brewster 2002; Kamoche 1996). Es precisamente esta complejidad la base sobre

la que debe interpretarse esta aparente incoherencia, así como los distintos niveles de abstracción a los que aludíamos en los párrafos anteriores. La percepción que los dirigentes de la cooperativa tienen sobre la eficiencia de su sistema de RRHH podría incidir en su actitud a favor de su transmisión a todas sus unidades, pero al mismo tiempo, las circunstancias particulares de cada caso, la problemática específica de cada caso, podría obligarle a adaptar su conjunto de prácticas a las costumbres, valores y filosofía de trabajo imperantes en el país, aún siendo eficientes en la matriz vasca. Se señala que las prácticas competitivas o las que habitualmente se denominan “mejores prácticas”, muy probablemente se hallen en la arquitectura del sistema de dirección, a lo que añaden que muchas de las prácticas que Pfeffer (1994) propuso como tal 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). Las prácticas que se derivan de los principios cooperativos, tales como la participación o la remuneración contingente, revisitan esta consideración, por lo que, en principio, su transferencia puede ser la opción óptima para las cooperativas, desde el punto de vista de su competitividad, pero al mismo tiempo, su implantación efectiva puede recomendar su adaptación a las singularidades del contexto.

Seguidamente, con el objetivo de conocer si se detectan diferencias significativas en el comportamiento en estas variables entre las cooperativas vascas y el resto de las empresas multinacionales, volvemos a efectuar un análisis ANCOVA, en el que incluimos como covariable el nivel de autonomía de la implantación extranjera, dada su posible influencia en la estrategia internacional (Scullion y Starkey 2000)¹⁸. A tenor de los resultados (tabla 4), con un nivel de significación de 0,05, debemos rechazar que las cooperativas vascas presentan un comportamiento significativamente diferenciado en las variables analizadas con respecto al resto de las empresas multinacionales de su sector.

Tabla 4. Comportamiento en la configuración de las prácticas de RRHH de las implantaciones exteriores en las Cooperativas vascas y No-Cooperativas

	Medias					
	V1	V2	V3	V4	V5	V6
Cooperativas vascas	5,91	4,55	4,27	5,82	5,82	3,91
No-Cooperativas	5,11	5,23	5,23	4,89	5,33	2,77
Diferencia	0,80	-0,69	-0,96	0,92	0,49	1,14
F	1,630	0,64	2,179	2,396	1,564	2,331
Levene (Sig.)	,44	0,2	0,11	0,25	0,22	0,54

18.- Se midió a partir de la pregunta “¿Qué grado de autonomía propia disfruta esta implantación exterior respecto a su matriz española, en relación con 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.

5.- Conclusiones

A tenor de los resultados, parece que la DRH en las cooperativas vascas se ajusta en buena parte a las características marcadas por las "mejores prácticas" por la literatura y, en este sentido, se puede decir que su estilo de dirección es competitivo. Además, el análisis comparativo con las empresas no-cooperativas, teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación, apunta a diferencias estadísticamente significativas a favor de las cooperativas vascas, lo cual constata la existencia de cierta especificidad en éstas, tal y como se ha sugerido tanto desde el ámbito académico como desde el propio colectivo de las cooperativas. El potencial competitivo que supuestamente poseen los sistemas de gestión en este tipo de entidades les convierte, en cierto modo, en referentes para las empresas en general.

Con relación a la actitud de las cooperativas vascas cuando abordan el diseño de las prácticas de RRHH en sus plantas exteriores, el contexto nacional de éstas parece que juega un papel importante en su comportamiento, especialmente el marco cultural. Este comportamiento es consistente con la permeabilidad que se le atribuye a la DRH hacia los valores, creencias y costumbres de la sociedad en la que se aplica. Aunque la tendencia general es la de intentar transmitir el estilo de DRH de la matriz vasca, al mismo tiempo se esfuerzan en adecuarse hacia el nuevo entorno de localización. Parece, por tanto, que si bien los principios y valores sobre los que se asientan las prácticas predominantes en las cooperativas se consideran altamente competitivas, mantienen una actitud relativamente abierta y flexible y que intentan también adaptarse en lo posible a las particularidades locales. La estrategia que adoptan parece basarse en la conjunción simultánea de la transferencia de sus prácticas domésticas junto con la adaptación de determinados aspectos, vinculados con factores situacionales, que ayudan a su adecuación al marco institucional y cultural, especialmente a éste último.

El hecho de que en el grupo de las cooperativas se empleen de forma más intensiva este conjunto de prácticas que se consideran más eficientes, podría fomentar el intento de transmitir las a las implantaciones exteriores, pero al contrario de lo que cabría pensar, no hay indicios que apunten en este sentido. Esto sugiere que evidentemente, además de la competitividad de los sistemas de gestión domésticos, actúan también otras variables que inciden en el comportamiento organizativo en la estrategia internacional de DRH, y que en el caso de las cooperativas, poseen un carácter determinante. Un análisis futuro que contemple estas variables aportará luz sobre esta cuestión.

No obstante lo anterior, las conclusiones anteriores se deben entender bajo las circunstancias en las que se ha llevado a cabo el presente estudio. Esta investigación tiene limitaciones, siendo la más importante el reducido tamaño de la muestra. Aunque en proporción a la población de las cooperativas vascas, la muestra no es pequeña, sería recomendable poder trabajar con un conjunto más numeroso que aumentara la robustez de la inferencia estadística. Pero trabajar con una muestra mayor

implica estudiar una población de cooperativas que excedería la población real existente actualmente en la CAV, es decir, ampliar los límites geográficos. Sin embargo, considerando el ámbito estatal, tampoco incrementaría de forma notable la muestra actual, dado que la mayor parte de las cooperativas multinacionales españolas se encuentra en este territorio histórico. El requisito de contar con una implantación productiva en otro país, en aras a homogeneizar las características básicas de las plantas matriz y la filial, ha sido un factor que ha acotado considerablemente la población de interés y, por consiguiente, la muestra de trabajo, pero al mismo tiempo, creemos que ha contribuido a mejorar el rigor en el análisis. La apertura de nuevas fábricas en otros países durante los próximos años mitigaría esta limitación.

Bibliografía

- ADLER, N.J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent, Boston.
- ADLER, N.J. y GHADAR, F. (1990): "Strategic human resource management: a global perspective". En R. Pieper, De Gruyter (Eds.) *Human Resource Management, An International Comparison*, Berlin, pp. 235-60.
- AGIRRE, A. (2001): "Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición, Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 39, pp. 93-113.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A.L. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Londres.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 670-87.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R.N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J., STAHL, G. y KURSHID, A. (2000): "Impact of Culture on Human Resource Management Practices, A 10 Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49, nº 1, pp. 192-221.
- BAE, J. y ROWLEY, C. (2001): "The impact of Globalization on HRM: The Case of South Korea", *Journal of World Business*, 36, nº 4, pp. 402-28.
- 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*, 43, nº 3, pp. 502-17.
- BAE, J., CHEN, S. y LAWLER, J. (1998): "Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects", *International Journal of Human Resource Management*, 9, nº 4, pp. 653-70.

- 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*, 37, nº 1, pp. 31-46.
- 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*, 16, pp. 53-101.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S. y SPRATT, M.F. (1997): "HR as a source of shareholder value: research and recommendations", *Human Resource Management* primavera, 36, nº 1, pp. 39-47.
- BECKER, B.E. y GERHART, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39, nº 4, pp. 779-801.
- BEECHLER, S. y YANG, J.Z. (1994): "The transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints and Competencies", *Journal of International Business Studies*, 25, nº 3, pp. 467-91.
- BJÖRKMAN, I. (2006): "International human resource management research and institutional theory". En: *Handbook of Research in International Human Resource Management*, eds. G. Stahl y I. Björkman, Edward Elgar, Chentelham (Reino Unido), pp. 463-474.
- BLACK, B. (1999): "National culture and high commitment management", *Employee Relations*, vol. 21, nº 4, pp. 389-404.
- BONACHE PÉREZ (2010): "El valor estratégico de la movilidad global de los puestos, personas y conocimientos en las multinacionales", *Universia Business Review*, nº 27, pp. 14-29.
- BONACHE PÉREZ (2000): "El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales", *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, nº 2644, pp. 29-44.
- BOSELIE, P., PAAUWE, J. y JANSEN, P. (2001): "Human resource management and performance: lessons from the Netherlands", *International Journal of Human Resource Management*, 12, nº 7, pp. 1107-1125.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. (2003): *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave MacMillan, Hampshire.
- BREWSTER, C. (2002): "Human resource Practices in Multinational Companies". En M.J. Gannon y K.L. Newman (Eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, Oxford, pp. 126-41.
- BREWSTER, C. y HEGEWISCH, A. (1994): *Policy and practice in European Human Resource Management, The Price Waterhouse Cranfield Survey*, Routledge, Londres.

- CHANG, E. (2006): "Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea", *Journal of World Business*, 41, nº 4, pp. 368-81.
- CHARTERINA, J., ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2007): "The quality on management in Basque companies: differences existing between cooperative and non-cooperative companies", *Cooperative Firms in Global Markets: Incidence, Viability and Economic Performance, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 10, pp. 111-55.
- CHILD, J. (2002): "Theorizing about organization cross-nationally: part 2 – towards a synthesis". En M. Warner y P. Joyn (Eds.), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, Thompson, Londres, pp. 40-56.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39, nº 4, pp. 949-69.
- 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*, 39, nº 4, pp. 802-35.
- DICKMANN, M. (2003): "Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful?", *International Journal of Human Resource Management*, 14, nº 2, pp. 265-83.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-60.
- EASTERBY-SMITH, M., MALINA, D. y LU, Y. (1995): "How Culture Sensitive is HRM? A Comparative Analysis of Practice in Chinese and UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, 6, nº 1, pp. 31-59.
- EDWARDS, T. y FERNER, A. (2004): "Multinationals, reverse diffusion and business systems", *Management International Review*, 24, nº 1, pp. 51-81.
- EVANS, P. y LORANGE, P. (1989): "The two logics behind human resource management". En P. Evans, Y. Doz y A. Laurent (Eds.), *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization Innovation*, MacMillan, London, pp. 144-61.
- 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* 14, nº 3, pp. 369-87.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1994): "La concentración económico-empresarial de sociedades cooperativas", En: AAVV, *Las empresas públicas sociales y cooperativas en la nueva Europa*, XIX Congreso Internacional CIRIEC, Valencia: CIRIEC, pp. 419-42.

- GARDNER, T.M., MOYNIHAN, L.M., PARK, H.J. y WRIGHT, P.M. (2001): "Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes", *Working Paper Series of the Center for Advanced Human Resource Studies* CAHRS, Cornell University, Working Paper, 01-12.
- GILL, R. y WONG, A. (1998): "The cross-cultural transfer of management practices: The case of Japanese human resource management practices in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, 9, nº 1, pp. 116-35.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R. (1998): *Human resources: a managerial perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y PALICH, L.E. (1997): "Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, 28, nº 2, pp. 309-35.
- GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2003): *International management: cross-boundary challenges*, Blackwell, Oxford.
- GREIF, A. (1994): "Cultural Beliefs and Organization Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies", *Journal of Political Economy*, 102, nº 5, pp. 912-50,
- GUTHRIE, J.P. (2001): "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44, nº 1, pp. 180-90.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª ed. Pearson Educación, Madrid.
- HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences, International differences in work-related values*, Sage, California.
- HOFSTEDE, G. (1998b): "Think locally, act globally, Cultural constraints in personnel management", En: *Sixth Conference on International Human Resource Management*, Paderborn, Alemania.
- HUSELID, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, nº 3, pp. 635-72.
- ICHNIEWSKI, 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*, 87, nº 3, pp. 291-313.
- KAMOCHE, K. (1996): "The integration-differentiation puzzle: a resource-capability perspective in international human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, 7, nº 1, pp. 230-44.
- 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*, 3, nº 1, pp. 109-32.

- KOCHAN, T.A. y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gains Enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*, Harvard Business School Press, Boston.
- LAURENT, A. (1983): "The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organizations*, 13, nº 1-2, pp. 75-96.
- LAURENT, A. (1986): "The cross-cultural puzzle of international human resource management, International Human Resource Management: A field in infancy", *Human Resource Management*, 25, nº 1, pp. 91-102.
- 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*, 48, nº 2, pp. 197-221.
- MCGAUGHNEY, S. y DE CIERI, H. (1999): "Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM", *The International Journal of Human Resource Management* 10, nº 2, pp. 235-50.
- MEAD, R. (1998): *International Management, Cross cultural dimensions*, Blackwell, Oxford.
- MEYER, J.W. y ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, nº 2, pp. 340-63.
- 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, nº 2, pp. 318-39.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1998): *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*, CIRIEC-España editorial, Valencia.
- MYLONI, B., HARZING, A.W. y MIRZA, H. (2004): "Human Resource Management in Greece, Have the Colours of Culture Faded Away?", *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, nº 1, pp. 59-76.
- NEWMAN, K. y NOLLEN, S. (1996): "Culture and Congruence: The fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, 27, nº 4, pp. 753-79.
- 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*, 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*, 31, nº 5, pp. 715-36.
- PFEFFER, J. (1998): *Human Equation*, Gestión 2000, Barcelona.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people, Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.

- POWELL, W.W. y DIMAGGIO, P.J. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- PUDELKO, M. (2006): "A comparison of the HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context", *Human Resource Management Journal*, 16, nº 2, pp. 123-53.
- ROSENZWEIG, P.M. y NOHRIA, N. (1994): "Influences on HRM practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies* 25, nº 2, pp. 229-51.
- SCHULER, R.S. (2000): "The internationalization of human resource management", *Journal of International Management*, 6, pp. 239-60.
- SCHULER, R.S. y ROGOVSKY, N. (1998): "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, 29, nº 1, pp. 159-77.
- 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* 4, nº 4, pp. 717-64.
- SCHWARTZ, S.H. (1994): "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values". En *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, eds, U, Kim, H,C, Triandis, Kagitçibasi, S.C. Choi, y G. Yoon, 85-119, Sage, Thousand Oaks.
- SCOTT, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- SCOTT, W.R. y MEYER, J.W. (1993): "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence". En W.W. Powell y P.J. Dimaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago, Chicago, pp. 108-42 .
- 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*, 11, nº 6, pp. 1061-1081.
- SNODGRASS, C.R. y SEKARAN, U. (1989): "The cultural components of strategic decision making in the international arena". En A.R. Neghandi y A. Savara (Eds.), *International strategic management*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 141-54.
- SPARROW, P. y WU, P. (1998): "Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees", *Employee Relations*, 20, nº 1, pp. 26-56.
- STROH, L.K. y CALIGIURI, P.M. (1998): "Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena", *International Journal of Human Resource Management*, 9, nº 1, pp. 1-17.
- TAYEB, M.H. (2005): *International Human Resource Management, A multinational Company Perspective*, Oxford University Press, Oxford.

- TAYEB, M.H. (1998): "Transfer of HRM Practices Across Cultures: An American Company in Scotland", *International Journal of Human Resource Management*, 92, pp. 332-58.
- TAYEB, M.H. (1988): *Organizations and National Culture, A Comparative Analysis*, Sage, Londres.
- TAYLOR, S. BEECHLER, S. y NAPIER, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, 21, n° 4, pp. 959-85.
- TROMPENAARS, F. (1994): *Riding the Waves of culture, Understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brealey, Londres.
- WALTON, R. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, 63, n° 2, pp. 77-84.
- WAY, S.A. (2002): "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", *Journal of Management*, 28, n° 6, pp. 765-85.
- WESTNEY, D.E. (1993): "Institutionalization Theory and the Multinational Corporation". En S. Ghoshal y E. Westney (Eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, MacMillan Press, Londres, pp. 53-76.
- WRIGHT, P.M., SMART, D.L. y MCMAHAN, G. (1995): "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, 38, n° 4, pp. 1052-1074.
- 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*, 39, n° 4, pp. 836-66.
- YUEN, E.C. y KEE, H.T. (1993): "Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices", *Management International Review*, 33, n° 4, pp. 361-80.
- ZUCKER, L.G. (1977): "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42, n° 5, pp. 726-43.

