

La Dirección Internacional de Recursos Humanos

Estrategias y costes

Aitziber Lertxundi Lertxundi*

Entre las decisiones estratégicas que la empresa internacional debe tomar en relación a sus implantaciones exteriores se encuentra la relativa a si va a estandarizar las políticas y prácticas de Dirección de Recursos Humanos aplicados en la sede central o, al contrario, va a adaptarlas a las particularidades de los países. Esta decisión tiene importantes implicaciones desde el punto de vista del coste, pero ¿qué componentes tiene y cómo se podría evaluar el coste de cada alternativa? Es precisamente esta cuestión la que se aborda, donde se pretende ofrecer de manera aproximativa una evaluación del coste de las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos.

Palabras clave: recursos humanos, costes de transacción, ventaja competitiva, estrategias de dirección.

Clasificación JEL: F23, M12, O15



COLABORACIONES

1. Introducción

En los últimos años, ante el creciente interés en la dirección de recursos humanos en las empresas internacionales (1), 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 se centra básicamente en la teoría de los costes de transacción. Su aplicación ha dado como fruto a valiosas aportaciones a la literatura, pero destaca la tendencia de los autores a centrar con frecuencia el análisis en torno al reclutamiento (Benito, Tomassen, Bonache-Pérez y Pla-Barber, 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 con más precisión el coste relativo de las diferentes estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos y poder tomar decisiones de mayor calidad.

* Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Financiera. Universidad del País Vasco.

(1) A lo largo del trabajo se emplea el término *Empresa Internacional* para referirse a aquella empresa que posee alguna implantación física en el exterior, independientemente de la estrategia que emplee. 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*.

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. Por otra parte, se citan las aportaciones procedentes de la teoría de recursos y capacidades en el campo de los recursos humanos y para acabar con la revisión teórica, se recogen los tipos de coste que se han incluido en los estudios sobre los recursos humanos en el ámbito internacional desde la perspectiva de costes. A continuación (apartado 3), se propone la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos óptima de acuerdo a los criterios descritos previamente. Y por último (apartado 4), se aportan las conclusiones más importantes a las que se ha llegado tras el análisis.



COLABORACIONES

2. Fundamentos teóricos

En este apartado se efectúa una breve revisión de los tres pilares en los que se basa 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 y por último, los costes asociados a dichas estrategias.

2.1. Las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos

En el posicionamiento de las empresas

internacionales juegan un papel esencial dos tipos de presiones: las que empujan hacia la consecución de la eficiencia global y las que lo hacen hacia el 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 como forma de alcanzar la eficiencia buscada. 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 éstas más cerca de la fuente del problema (Prahalad y Doz, 1987).

En las empresas internacionales la necesidad de equilibrar estas fuerzas antagónicas se extiende también a la función empresarial de recursos humanos. 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 éstas desarrollan su propio sistema de Dirección de Recursos Humanos, replicando los sistemas empleados local-

mente 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 el resto de las unidades. 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 éstas hacia la matriz. En este caso la dirección de la empresa manifiesta una actitud geocéntrica (Perlmutter, 1969).

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 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).

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

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

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 pueden proporcionar a la empresa ventajas competitivas sostenibles que a largo plazo se traducirán en beneficios superiores a los de sus competidores. Son numerosos los autores que entienden que los recursos humanos son uno de los recursos que mejor se ajustan a los criterios de evaluación que indican el potencial de un recurso para desarrollar y sostener ventajas competitivas (Mahoney, 1995; McMillan y Schuler, 1985; Pfeffer, 1994). Incluso, se considera que hoy en día las personas constituyen un recurso más importante que otros cuya importancia ha decaído como fuente de ventaja competitiva (De Saa-Pérez y García-Falcón, 2002; Pfeffer, 1994). Así, diversos estudios constatan el papel determinante del capital humano en la generación de rentas empresariales a través del efecto que ciertas prácticas de recursos humanos ejercen sobre el mismo (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; MacDuffie, 1995) y en este sentido, se acepta que los sistemas de recursos humanos pueden ser



COLABORACIONES

importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible (Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Dicha ventaja se obtendría mediante la interacción del capital humano, las capacidades y las políticas de recursos humanos. He ahí, por tanto, su papel estratégico.

Con todo ello, en la Figura 1 se establece 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.

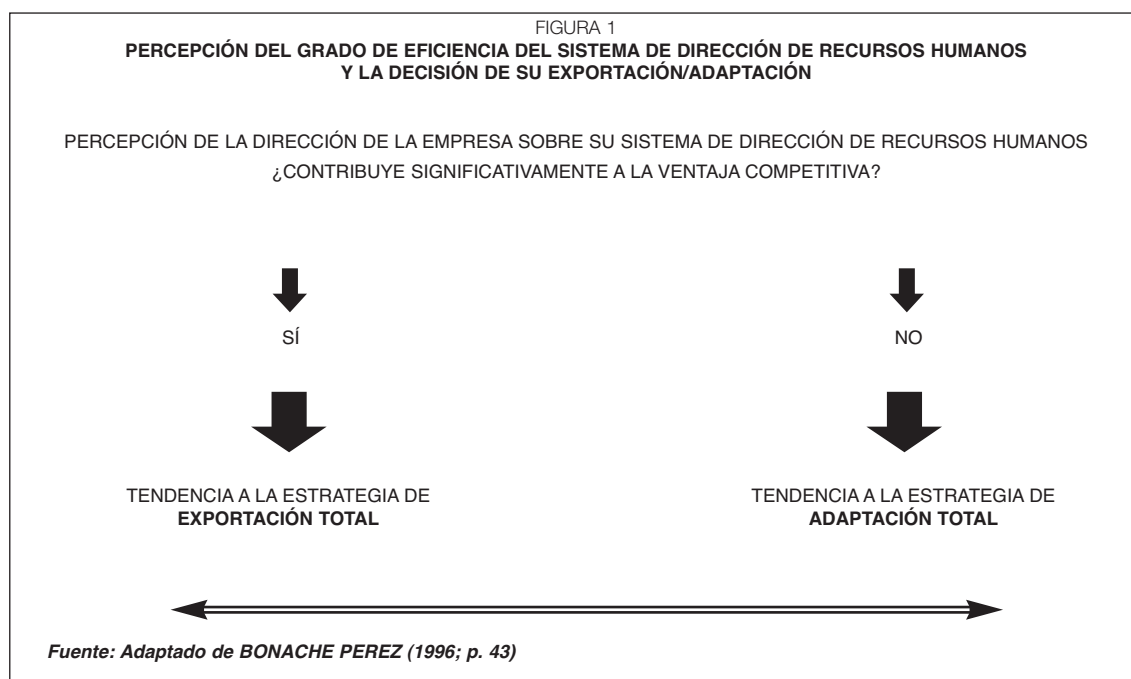
Como se puede observar, se contraponen dos tendencias. Una, hacia la transferencia o la estandarización del sistema de recursos humanos de la matriz, y la otra hacia la adaptación del mismo a los sistemas aplicados en el entorno local. La decisión de la empresa dependerá del grado de la naturaleza de su sistema de recursos humanos como factor estratégico. Lógicamente, cuanto más positivamente perciba la compañía que el sistema apli-

cado 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 (2) a sus filiales. Y

(2) En cuanto a la transferencia o la estandarización de las prácticas, es decir, su réplica, conviene hacer una aclaración de cómo se entiende la transferencia del sistema de dirección de recursos humanos. Desde la perspectiva de recursos y capacidades, si un sistema de recursos humanos es fuente de ventaja competitiva sostenible, significa, entre otras, que es inimitable, es decir, es idiosincrásica a la organización en la que se aplica (BECKER, HUSELID, PICUS y SPRATT, 1997) y, por consiguiente, se supone que no es transferible. La complejidad del contexto, las circunstancias y la ambigüedad causal en donde se ha desarrollado el sistema hacen pensar que su configuración sea prácticamente imposible de replicar en otro contexto totalmente distinto. La filial o la implantación exterior, evidentemente, es otra realidad, otro contexto en el que no tienen porqué darse las condiciones necesarias para reproducir íntegramente las rutinas organizativas y demás entresijos que comprende dicho sistema. En consecuencia, parece lógico pensar que no pueda transferirse el potencial de generación de ventaja competitiva sostenible. No obstante, tampoco significa que las políticas y prácticas de personal de la sede central no sean eficientes y no contribuyan a la ventaja competitiva en las implantaciones, a pesar de que no lo hagan en toda la magnitud que en la matriz. Creemos que, al margen de que la ventaja competitiva que generan los sistemas exportados al exterior sea o no sostenible, el hecho de que se trate de sistemas que la dirección considera más eficientes y competitivos que los de la implantación, reco-



COLABORACIONES



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 sus 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 que lo consideran se centran exclusivamente 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 en 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, 1998; 1999) y que influyen en el coste de la estrategia:

— 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.

— 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.

En la estimación del coste de la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos, el impacto que tienen las decisiones sobre el reclutamiento de personal destinado a las implantaciones exteriores puede ser crítico, en concreto, la elección del personal directivo clave. En general, los empleados de niveles inferiores suelen ser de origen local, pero los directivos con puestos de responsabilidad relevantes para la empresa no tienen porqué serlo. La elección del origen nacional de estos directivos condicionará, entre otros factores, la eficiencia con la que se implementa la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos que se adopte, puesto que influye



COLABORACIONES

mienda su transferencia. Es, pues, esta última idea de la transferencia de sistema la que se ajusta a nuestro análisis y es precisamente este motivo por el que a lo largo de este trabajo no se va a referir a la ventaja competitiva como una ventaja sostenible, sino sencillamente como una ventaja competitiva fundamentada en la capacidad de la empresa en la configuración de políticas y prácticas de Dirección de Recursos Humanos y que contribuye positivamente al rendimiento empresarial.

en los componentes de coste asociados a la misma.

En efecto, la elección de la nacionalidad tiene numerosas implicaciones, no solamente en relación al coste sino evidentemente en cuanto a otros factores que inciden en la eficiencia de la gestión. 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, los 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. 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.

Atendiendo a la perspectiva de coste, antes de abordar la estimación del coste de las estrategias, a continuación, se analizan los distintos tipos de coste que se consideran en la literatura sobre la Dirección Internacional de Recursos Humanos. Podríamos representar gráficamente los componentes del coste de la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos del modo que representa la Figura 2.

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

$$\begin{aligned} \text{Coste total de la estrategia (C total)} &= \\ &= C_{pr} + C_{t \text{ int}} + C_{t \text{ ext}} + C_s + C_o \end{aligned}$$

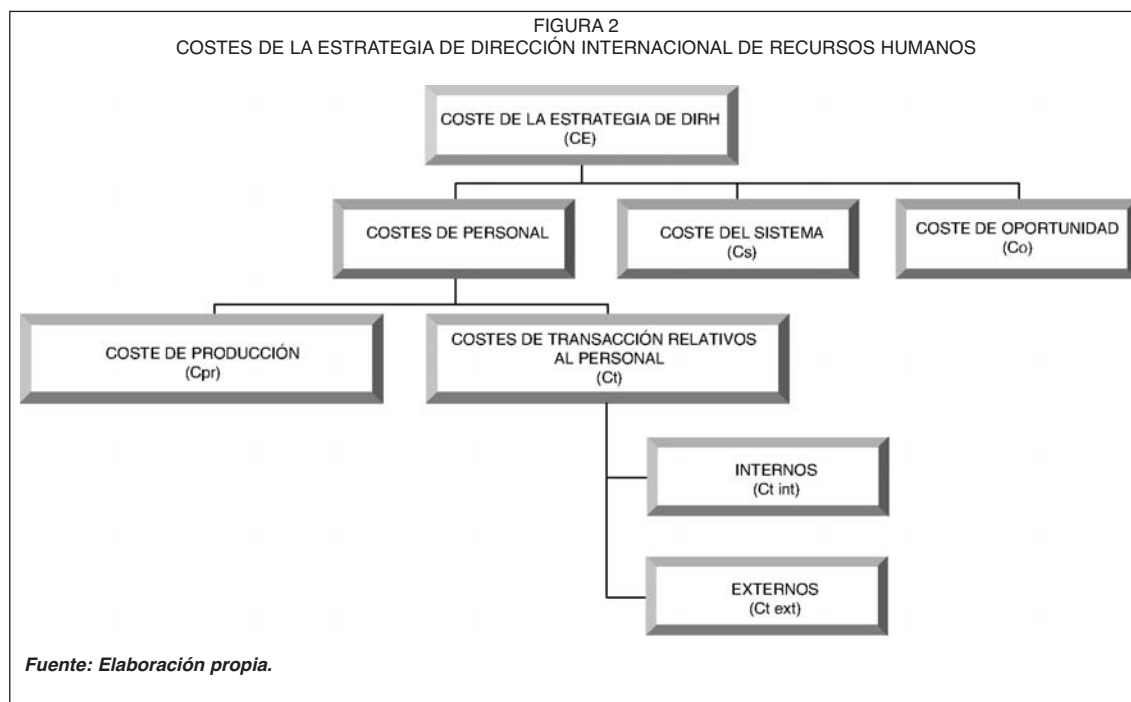
A continuación pasamos a describir cada uno.

- *Coste de producción (C_{pr})*

Dado que los puestos inferiores se ocupan generalmente por trabajadores nacio-



COLABORACIONES



nales (locales), el coste de producción correspondiente a este nivel no difiere para las estrategias de exportación y de adaptación. Por tanto, a efectos de este trabajo, interesa el sueldo del personal directivo. Cabe recordar que, generalmente, la estrategia de exportación se ve acompañada por la expatriación de personal directivo desde la propia casa matriz, mientras que la de adaptación tiende a contratar un directivo local (Dowling *et al.* 1999). 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).

- *Costes de transacción relativos al personal (Ct)*

En lo que concierne al personal de la empresa internacional, estos costes de transacción están constituidos, entre otros, por los costes asociados a la selección, formación, socialización, negociación, a la deficiente comunicación y al control del candidato (Benito *et al.*, 2003; Bonache Pérez y Pla Barber, 2004; Festing, 1997). Dentro de los factores que conforman este tipo de coste, en función de su naturaleza, pueden tratarse de costes de transacción internos o costes de transacción externos.

a) Internos (Ct int)

La designación de directivos del país de origen de la compañía, es decir, la expatriación, 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, asimismo, un conocimiento del que carecen los directivos del país de la filial. En segundo lugar, en que esta persona lleva a cabo labores de supervisión que no pueden suplentarse con instrumentos financieros o administrativos. Entre los costes de transacción de carácter interno, hay costes que se producen exclusivamente en el momento inicial, costes *ex ante*, (por ejemplo, los relativos a la búsqueda de información, selección y formación inicial del candidato) y aquéllos que se sufren de forma continuada, los costes *ex post* (por ejemplo, los ocasionados por las actividades de formación, 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*, son también más altos en el caso de los directivos locales pero se espera que su volumen vaya decreciendo con el tiempo conforme se va afianzando la confianza en el candidato seleccionado en el país anfitrión.

b) Externos (Ct ext)

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. El expatriado no posee



COLABORACIONES

el conocimiento que posee el nativo sobre el mercado, las costumbres, los valores y demás circunstancias del entorno que es necesario contemplar para una adecuada gestión (Black y Mendenhall, 1992). La elección de un individuo nativo conduciría, siguiendo el mismo razonamiento, a consecuencias opuestas. Su volumen iría disminuyendo a medida que el directivo expatriado se familiariza y adquiere experiencia en su nuevo entorno.

Los costes de producción y de transacción conforman el coste asociado al personal y suelen ser los que generalmente reciben mayor atención en la literatura. Sin embargo, para no delimitar la estimación del coste de la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos exclusivamente a dichos factores de coste y poder determinar el coste global de la estrategia, 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): el coste del sistema y el coste de oportunidad.

- *Coste del sistema (Cs)*

El coste del sistema resulta de la implementación y la aplicación de la propia estrategia e incluye, por un lado, los costes inherentes a las bases de datos de recursos humanos y las redes de telecomunicación existentes y por otro, los costes de personal asociados con el sistema, como por ejemplo, los gastos incurridos en las reuniones con los directores de personal, el coste de la formación y el uso de los expatriados como vehículo de transmisión de la información sobre recursos humanos (Bird *et al.*, 1998). 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 habrá costes de aprendizaje de cómo adecuar las políticas y prácticas de la casa matriz al contexto del país de operaciones, dado que las filiales, sencillamente, imitan las que aparentemente son exitosas localmente (Bird *et al.*, 1998).

- *Coste de oportunidad (Co)*

Este coste se define como la pérdida que sufriría la empresa por no adoptar una determinada orientación en la Dirección Internacional de Recursos Humanos, como podría ser el caso de cuando la empresa no aprovecha los beneficios que le puede reportar la difusión de su pericia en la gestión de recursos humanos en sus filiales (Bird *et al.*, 1998). Así, 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.

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

3. La estrategia óptima

Como se ha indicado en la introducción, con este trabajo se pretende ofrecer una serie de recomendaciones que ayuden a la empresa internacional a mejorar su calidad de decisión sobre la elección de la estrategia, en concreto, sobre la transferencia o la adaptación de las polí-



COLABORACIONES

ticas 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 recomiende seguir la alternativa que minimice dicho coste.

Teniendo en cuenta que las decisiones sobre la estrategia a adoptar son muy relevantes y con una visión a largo plazo, la evaluación del coste se efectúa contemplando este plazo. La adopción del largo plazo para el análisis tiene una serie de implicaciones:

1. Los costes de transacción internos *ex ante* ($Ct_{int\ ex\ ante}$) se sufren exclusivamente en el momento inicial, antes de la selección del candidato. Son mayores en el caso de la estrategia de adaptación, pero en el largo plazo, su importe se vería cubierto por el ahorro (menor coste) que implica esta estrategia en costes de producción (Cpr) y costes del sistema (Cs), los cuales se soportan a lo largo de todo el horizonte de evaluación.

2. Los costes de transacción *ex post*, tanto internos como externos ($Ct_{int\ ex\ post}$ y $Ct_{ext\ ex\ post}$), irían disminuyendo paulatinamente por las razones apuntadas en el apartado correspondiente a la descripción de los costes de transacción, de manera que tenderían a desaparecer las diferencias que inicialmente habría en el volumen de ambas estrategias.

A continuación, se consideran los factores de coste descritos y se estima su valor relativo para ambas estrategias.

- *Coste de producción (Cpr)*

Como se ha señalado, recurrir a la expatriación es más costoso y por ello, 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.

$$Cpr(adap) < Cpr(expo)$$

- *Costes de transacción (Ct)*

a) *Internos (Ct_{int})*: con arreglo a la descripción de este coste en el apartado anterior, los costes de transacción de carácter interno *ex ante* más altos suelen corresponderle al directivo local. En consecuencia, los costes de transacción internos iniciales siempre serán más elevados en el caso de la estrategia de adaptación. Los costes *ex post* más altos le corresponden también a esta estrategia pero, sin embargo, teniendo en cuenta que a medida que pasa el tiempo estos disminuyen, se espera que su volumen resultará siendo prácticamente despreciable o por lo menos, acabará siendo parecido al de la estrategia de exportación. En definitiva, la estrategia de adaptación implica mayores costes de transacción internos.

$$Ct_{int\ ex\ ante}(adap) > Ct_{int\ ex\ ante}(expo) (l/p)$$

$$Ct_{int\ ex\ post}(adap) \approx Ct_{int\ ex\ post}(expo) (l/p)$$

b) *Externos (Ct_{ext})*: como ya se ha indicado, este tipo de coste es más alto cuando se recurre a la expatriación, debido al relativo desconocimiento del expatriado sobre el entorno que le rodea en comparación al directivo local. No obstante, en un plazo de tiempo largo se presume que su importe no será significativo. Así:

$$Ct_{ext\ ex\ post}(adap) \approx Ct_{int\ ex\ post}(expo) (l/p)$$



COLABORACIONES

- *Coste del sistema (Cs)*

De su descripción se deduce claramente que la decisión de estandarizar las prácticas comporta mayor coste:

$$Cs (adap) < Cs (expo)$$

- *Coste de oportunidad (Cop)*

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 evaluarlo intuitivamente 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, en la actualidad existe un consenso generalizado en torno a 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; Wright *et al.*, 1994). En este sentido, 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 grado 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 desprende lo siguiente:

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 (E), 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.

$$E \uparrow \Rightarrow Co (adap) \uparrow ; Co (expo) \downarrow$$

Siguiendo el mismo razonamiento, cuanto menor sea la importancia relativa del sistema de la matriz con respecto al sistema alternativo de la filial en términos de eficiencia (E), sucederá lo contrario:

$$E \downarrow \Rightarrow Co (adap) \downarrow ; Co (expo) \uparrow$$

De la descripción de los factores de coste se observa que se podrían agrupar en dos categorías: costes fijos y costes variables. Los primeros serían aquellos cuyas cuantías no dependen de la eficiencia relativa del sistema de dirección de recursos humanos de la matriz. Se trata del coste de producción (Cpr), de los costes de transacción (Ct), y del coste del sistema (Cs). El segundo tipo de coste, el variable, vendría formado por el coste de oportunidad (Co) y su importe sí estaría en función del grado de eficiencia del sistema de la matriz.

A modo de síntesis, todas estas reflexiones se recogen en el Cuadro 1.

Si se atiende a las cuantías de los cos-



COLABORACIONES

CUADRO 1
COMPARACIÓN RELATIVA DE LOS COSTES DE LAS ESTRATEGIAS DE DIRH

COSTES FIJOS	
Coste de Producción (Cpr)	$Cpr (adap) < Cpr (expo)$
Costes de Transacción (Ct)	
Internos <i>ex ante</i> (Ct int <i>ex ante</i>)	$Ct \text{ int } \textit{ex ante} (adap) > Ct \text{ int } \textit{ex ante} (expo) (l/p)$
Internos <i>ex post</i> (Ct int <i>ex post</i>)	$Ct \text{ int } \textit{ex post} (adap) \approx Ct \text{ int } \textit{ex post} (expo) (l/p) (2)$
Externos <i>ex post</i> (Ct ext <i>ex post</i>)	$Ct \text{ ext } \textit{ex post} (adap) \approx Ct \text{ int } \textit{ex post} (expo) (l/p) (2)$
Coste del sistema (Cs)	$Cs (adap) < Cs (expo)$
Total costes fijos	$C \text{ fijo total } (adap) < C \text{ fijo total } (expo) (1)$
Costes variables	
Coste de oportunidad (Co)	$E \uparrow \Rightarrow Co (adap) \uparrow ; Co (expo) \downarrow$ $E \downarrow \Rightarrow Co (adap) \downarrow ; Co (expo) \uparrow$
Coste total (C total)	$E < E^* \rightarrow C \text{ total } (adap) < C \text{ total } (expo)$ $E > E^* \rightarrow C \text{ total } (adap) > C \text{ total } (expo)$

(1) y (2) Implicaciones de la consideración del largo plazo
Fuente: Elaboración propia.

tes fijos, se observa que el coste fijo será mayor en el caso de la estrategia de exportación. Esto se debe a una de las implicaciones de la consideración del largo plazo en el análisis, concretamente al razonamiento expuesto en la implicación [1]. Como se señalaba, en un plazo de tiempo suficientemente largo, el hecho de que los costes de transacción internos *ex ante* (Ct int *ex ante*) no tengan carácter de continuidad, hace que en la estrategia de adaptación su mayor importe sea cubierto por el ahorro (menor coste) que implica esta estrategia en costes de producción (Cpr) y del sistema (Cs), los cua-

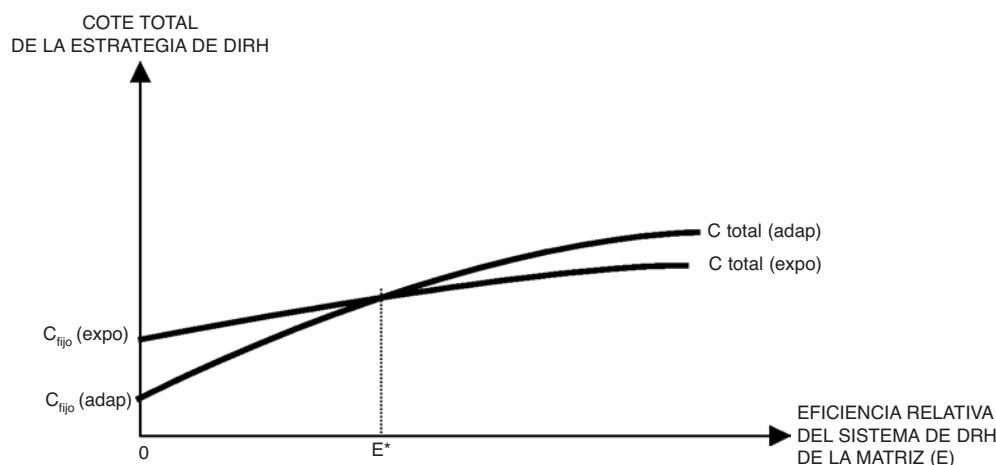
les sí se producen durante todo el horizonte de evaluación. El coste variable estaría en función del volumen del coste de oportunidad. En consecuencia, el coste total de cada estrategia variaría en función del grado de eficiencia del sistema de recursos humanos empleado en la casa matriz. Gráficamente, el comportamiento del coste total de cada estrategia podría mostrarse como en el Gráfico 1. De lo anterior se deduce que bajo el criterio de coste, la alternativa más acertada se ve alterada en función del grado de eficiencia mencionado.

En dicho Gráfico 1 se aprecian clara-



COLABORACIONES

GRÁFICO 1
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL COSTE DE LAS ESTRATEGIAS



Fuente: Elaboración propia.

mente dos tramos diferenciados:

- $E < E^* \rightarrow C \text{ total (adap)} < C \text{ total (expo)}$. En esta situación, cuando el sistema de Dirección de Recursos Humanos 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.

- $E > E^* \rightarrow C \text{ total (adap)} > C \text{ total (expo)}$. A partir de cierto punto (E^*), la creciente eficiencia relativa del sistema de la matriz aconseja su estandarización en las filiales.

4. Conclusiones

Este trabajo ha empezado con la revisión de una de las tipologías más citadas sobre las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos, centrándose en las estrategias de exportación y de adaptación. En ella, se han expuesto en grandes líneas las peculiaridades que las caracterizan y se ha señalado el hecho de que, generalmente, la estrategia de exportación suele ir acompañada por el desplazamiento del personal directivo a las implantaciones exteriores, es decir, la expatriación, mientras que la estrategia de adaptación suele recurrir a la contratación de directivos nativos del país. 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 pueden constituirse como una de las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa. Contar con un sistema de dirección de recursos humanos eficiente puede contribuir, por tanto, a la obtención de rentas superiores a la competencia. En este sentido, si el sistema de recursos humanos de la matriz se percibe como tal,

la gerencia de la empresa puede estar interesada en transferirlo 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 clásica del coste de personal, al incorporar el coste del sistema y el coste de oportunidad.

Con todo ello, adoptando el largo plazo para el análisis, se ha intentado identificar la estrategia que minimiza la suma de los costes de personal, el coste del sistema y el coste de oportunidad. Desde el punto de vista del enfoque de recursos y capacidades, el coste de oportunidad de la estrategia podría entenderse como aquel coste 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. 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 podría ser aconsejable, aunque no exento de costes. A continuación, los costes de la estrategia se han clasificado en fijos y en variables. Se han considerado como costes fijos de la estrategia aquellos cuya cuantía no depende en absoluto de la eficiencia relativa del sistema de 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). Si se consideran única y exclusivamente los costes fijos, el coste de la estrategia de exportación supera al de la adaptación y sería lógico, por tanto, rechazar la exportación. Sin embargo, cuando se incluye el



COLABORACIONES

La Agencia y los procesos concursales

Antonio Huertas Abolafia*

La ley 22/2003 de 9 de julio que regula la Reforma Concursal afecta muy especialmente a la Agencia Tributaria debido a la especial complejidad de los expedientes deudores a la Hacienda Pública. La Instrucción 10/2004 de 27 de diciembre recoge y regula la coordinación de todas las áreas en que se estructura la Agencia para conseguir una mayor eficacia en la actuación y en la ponderación de los intereses públicos y privados.

Palabras clave: Hacienda Pública, recaudación de tributos, derecho tributario, inspección fiscal.

Clasificación JEL: K34



AULA DE
FORMACIÓN

1. Aspectos generales

Los Delegados Especiales y el Director del Departamento de Recaudación son los órganos que ostentan frente a los obligados tributarios que se encuentran en situación concursal los derechos de la Hacienda Pública.

Al Departamento de Recaudación le corresponden las siguientes medidas:

- Cuando el concursado sea deudor de la Hacienda Pública, apoyo en las materias de recaudación (certificación de deudas), y la coordinación en las actuaciones que se relacionen con el proceso concursal, llevadas a cabo por otros órganos (Abogacía del Estado, Inspección).
- Si el concursado no es deudor, también debe coordinar las actuaciones

con los demás órganos para una mejor defensa de los posibles derechos que se deriven a favor de la Hacienda Pública.

El Departamento de Recaudación es el responsable del seguimiento en el BOE de las publicaciones de las declaraciones de concurso que se realicen.

Si el servicio jurídico del Estado tuviera conocimiento de la solicitud de concurso comunicará esta circunstancia al Departamento de Recaudación. La misma exigencia alcanza a cualquier órgano de la Agencia.

El Departamento de Recaudación deberá incorporar en la informática corporativa todos los datos que se incluyan en los anuncios de las declaraciones de concurso, correspondiendo al Servicio Jurídico el mantenimiento en las bases de datos de todos los aspectos procesales de los concursos.

* Inspector de Hacienda del Estado.

Con carácter previo, y con el objeto de conseguir la homogeneización en la interposición de conflictos, los Delegados recabarán, antes de la interposición, informe de los Servicios Jurídicos.

Cuando se solicite el informe al Servicio Jurídico deberán incluirse:

- Relación de todas las deudas existentes en ese momento liquidadas por la Administración o autoliquidadas por el sujeto pasivo.

- Estado de cumplimiento de los restantes créditos públicos cuya recaudación le corresponda a la Agencia.

- Cualquier otra información que se considere relevante sobre la situación del sujeto pasivo.

¿Cómo actúan los órganos de la Agencia una vez que tienen conocimiento de un proceso concursal?

Los órganos de Recaudación y los Servicios jurídicos incorporarán a sus bases de datos todos los anuncios de las declaraciones concursales y los aspectos procesales, así como todos los datos que puedan afectar a cualquier área de la Agencia.

En los procedimientos concursales pueden darse conflictos de jurisdicción, y para conseguir una adecuada homogeneización en la interposición de conflictos de jurisdicción, los Delegados de la Agencia recabarán la conformidad del Director del Departamento de Recaudación y el informe del Servicio Jurídico.

En la solicitud de este informe se incluirán los siguientes datos:

- Relación de todas las deudas existentes en ese momento. Liquidadas por la Administración o autoliquidadas por el sujeto pasivo.

- Los periodos impositivos en los que no consta que el sujeto pasivo haya presentado declaración.

- El estado de cumplimiento de los restantes créditos públicos cuya gestión

esté atribuida a la Agencia por ley o convenio.

- Y cualquier otra información relevante a los efectos de la situación tributaria del sujeto pasivo incurrido en un proceso concursal.

Pero puede ocurrir que el conocimiento del proceso concursal lo tenga un órgano distinto de las Dependencias de Recaudación —frecuentemente una Unidad de Inspección—; en este supuesto este órgano lo pondrá en conocimiento de la Oficina Nacional de Recaudación o de la Dependencia Regional de Recaudación de su ámbito territorial para que lo conozca el Director del Departamento: identificando al obligado tributario, aportando el detalle del conocimiento dando cuenta de las actuaciones a través de las que ha conocido la situación concursal.

Una vez recibida la información por los Órganos de Recaudación, se pondrán en contacto con la Unidad actuante para obtener la mayor información posible:

- Personas específicamente relacionadas con el concursado.

- La existencia de administradores o liquidadores del obligado tributario durante los dos años anteriores a la declaración del concurso.

- Información durante el expediente administrativo de la situación patrimonial del concursado para realizar las actuaciones de aseguramiento del cobro del crédito tributario.

A su vez, una vez recibida la información de la existencia de un proceso concursal, la Agencia a través de sus diferentes órganos actuará del siguiente modo:

- La Inspección, una vez conocida por la Oficina Nacional de Inspección o la Dependencia Regional correspondiente la declaración de concurso el equipo o unidad correspondiente examinará los antecedentes y datos disponibles para determinar si procede la iniciación de una actuación ins-



AULA DE
FORMACIÓN

pectora, en el caso de que no se hubiere iniciado con anterioridad. En todo caso, se acordará el inicio del procedimiento cuando se trate de sujetos pasivos adscritos a la Oficina Nacional de Inspección.

Por su parte las Oficinas Nacionales y las Dependencias Regionales de Gestión Tributaria, Inspección Financiera y Tributaria y de Aduanas e Impuestos Especiales informarán a la Oficina Nacional de Recaudación o a la Dependencia de Recaudación competente de los procedimientos de gestión tributaria e inspección que se inicien o vayan a ser iniciados frente al obligado tributario en un proceso de concurso.

Por su parte los órganos liquidadores continuarán hasta su conclusión las actuaciones pendientes, conminando al obligado tributario al cumplimiento de las obligaciones tributarias pendientes, practicando las liquidaciones que correspondan.

2. Representación

¿Quién ostenta la representación? El artículo 40 de la Ley Concursal establece las facultades de representación en el concurso. En el caso de concurso voluntario, el deudor conservará las facultades de administración y disposición sobre su patrimonio, quedando sometido el ejercicio de éstas a la intervención de los administradores concursales, mediante su autorización o conformidad. Por lo tanto, los órganos de la Agencia deberán actuar frente al deudor concursado, si se trata de una sociedad, frente al administrador que conserva las facultades de disposición y representación de la sociedad aunque deberán contar con la autorización de los administradores

Pero en el caso de *concurso necesario*, se suspenden las facultades de administración y disposición del deudor, siendo sustituido por los administradores

concurales, que serán los que tengan que lidiar con los Órganos de la Agencia que estén actuando sobre el deudor. La Instrucción obliga a los órganos de Recaudación a facilitar la identificación de los miembros de la administración concursal y sus facultades. No obstante, esta disposición, la obligación de dar el nombre de los administradores compete a cualquier órgano de Agencia que los conozca. Normalmente la Unidad de Inspección que comprueba a las sociedades en concurso es la que notifica a todos los Órganos de la Agencia que tienen interés en las situaciones concursales qué sujetos pasivos han sido admitidos a concurso y la identificación de los administradores concursales.

Un problema que se ha planteado es cuántos administradores han de personarse ante los Órganos de la Agencia, cuando actúan en nombre del obligado tributario. La Circular de 25 de junio de 1990 disponía que el obligado tributario en Suspensión de Pagos debía contar con la firma de dos de los tres interventores, y si se trataba de una Quiebra, los actos de disposición debían ser autorizados por la firma del Comisario, o de dos síndicos. Siguiendo las huellas de esta Circular ya derogada, en el caso de un *concurso voluntario* el deudor deberá contar con la firma de dos administradores, o de uno si el Juez sólo nombra a un administrador, y en el caso de un *concurso necesario*, la representación recae sobre los administradores nombrados por el Juez.

Puede ocurrir que el procedimiento se inicie con posterioridad a la declaración del concurso, en este caso las Dependencias de Gestión e Inspección comunicarán a la Dependencia de Recaudación el inicio del procedimiento y el órgano actuante, debiendo la Dependencia de Recaudación trasladar al órgano actuante todos aquellos elementos que le pudieran ser útiles.



AULA DE
FORMACIÓN

Todas las publicaciones de
INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

se pueden adquirir en

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Paseo de la Castellana, 162, vestíbulo. 28071 MADRID

Teléfonos: 91 349 49 68 y 91 349 36 47

E-mail: fvalverde@miyc.es

PUNTOS DE INFORMACIÓN DE LAS PUBLICACIONES ICE

03002 ALICANTE

Rambla Méndez Núñez, 4

Teléfono: 96 514 52 89 - Fax: 96 520 31 66

04071 ALMERÍA

Hermanos Machado, 4, 2º

Teéfonos: 950 28 16 88 y 950 28 16 89

Fax: 950 25 85 48

06002 BADAJOZ

Ronda del Pilar, 4, 3º dcha.

Teléfono: 924 22 92 12 - Fax: 924 23 96 52

08021 BARCELONA

Vía Augusta, 197-199

Teléfono: 93 216 50 36 - Fax: 93 216 51 89

48009 BILBAO

Plaza Federico Moyúa, 3, 5º

Teléfonos: 94 415 53 05 y 94 415 53 00

Fax: 94 416 52 97

39001 CANTABRIA

Juan de Herrera, 19, 6º

Teléfono: 942 22 06 01 - Fax: 942 36 43 55

51001 CEUTA

Agustina de Aragón, 4

Teléfono: 956 51 29 37 y 956 51 17 16

Fax: 956 51 86 45

26003 LA RIOJA

Villamediana, 16

Teléfono: 941 27 18 90 - Fax: 941 25 63 53

35007 LAS PALMAS

Franchy Roca, 5, 3º

Teléfono: 928 47 26 55 y 928 27 89 75

28001 MADRID

Recoletos, 13, 1º izda.

Teléfono: 91 781 14 20 - Fax: 91 576 49 83

30008 MURCIA

Alfonso X El Sabio, 6, 1ª

Teléfono: 968 27 22 00 - Fax: 968 23 46 53

33007 OVIEDO

Plaza de España, 5, 1º

Teléfono: 985 96 31 19 - Fax: 985 27 24 10

07007 PALMA DE MALLORCA

Ciudad de Querétaro, s/n

Teléfono: 971 77 49 84 - Fax: 971 77 18 81

20005 SAN SEBASTIAN

Guetaria, 2, triplicado, entresuelo izqda.

Teléfono: 943 43 35 92 - Fax: 943 42 68 36

38002 SANTA CRUZ DE TENERIFE

Pilar, 1 (Apdo. Correos, 54 - 38080)

Teléfono: 922 53 40 10 - Fax: 922 27 19 02

41013 SEVILLA

Plaza de España. Puerta de Navarra

Teléfono: 95 429 80 70 - Fax: 95 423 21 38

45071 TOLEDO

Plaza Afonso X El Sabio, 1

(Aención al público por Plaza de las Tendillas, 1)

Teléfono: 925 28 53 90 - Fax: 925 22 11 10

46002 VALENCIA

Pascual y Genis, 1, 4ª

Teléfono: 96 350 91 48 - Fax: 96 351 18 24

4704 VALLADOLID

Jesús Rivero Meneses, 2, 3º

Teléfono: 983 36 03 40 - Fax: 983 34 37 67

36201 VIGO

Plaza de Compostela, 29, 2º

Teléfono: 986 44 12 40 - Fax: 986 43 20 48

50004 ZARAGOZA

Paseo Independencia, 12, 2º

Teléfono: 976 48 28 30 - Fax: 976 21 41 15

Y también en el Centro de Publicaciones
del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Paseo de la Castellana, 160, planta 0. 28071 Madrid.
Teléfono: 91 349 49 68

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 (E^*), 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, el cual, en este trabajo, 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 una importante baza competitiva, pese al notable coste (explícito) que puede suponer su réplica a lo largo de todas sus implantaciones exteriores.

Por la compleja realidad que se aborda, este análisis tiene sus limitaciones y por ello, la conclusión a la que se ha llegado se debe considerar desde el enfoque del que se ha desarrollado: el coste desde un punto de vista interno de la empresa. Es decir, posiblemente se habría llegado a conclusiones divergentes si se hubiera adoptado otro enfoque. Por ejemplo, desde el punto de vista externo, la disparidad entre los países en términos institucio-

nales y socioculturales podría recomendar una estrategia de adaptación, incluso cuando el sistema de la matriz fuera de probada eficacia. 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. Por otro lado, cabe destacar que el análisis se ha efectuado adoptando el largo plazo. Si se hubiese tomado el corto plazo, no se hubieran obtenido estos resultados. En concreto, no se podría afirmar qué estrategia es la más apropiada, puesto que no se producirían las implicaciones que posee la consideración de largos horizontes de tiempo. Así, la decisión a tomar dependería de las circunstancias propias de cada empresa y de la idiosincrasia del país donde se ubican las implantaciones. En consecuencia, para la correcta toma de decisiones, habría que analizar cuidadosamente la realidad de cada caso.

Creemos, en todo caso, que el presente trabajo ha contribuido positivamente a la literatura, en el sentido de que aporta una visión alternativa que puede ayudar a aumentar la calidad de las decisiones en el área de la Dirección Internacional de Recursos Humanos.

Bibliografía

1. AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 33-46.
2. BANAI, M. (1992): «The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-Fulfilling Prophecy», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 3, páginas 451-472.
3. BARNEY, J.B. (1991): «Firm Resources



COLABORACIONES



COLABORACIONES

- and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, volumen 17, páginas 99-120.
4. 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*, volumen 8, páginas 39-61. Boston, JAI Press.
5. BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S.; SPRATT, M.F. (1997): «HR as a source of shareholder value: research and recommendations», *Human Resource Management*, primavera, volumen 36, número 1, páginas 39-47.
6. BENITO, G.R.; TOMASSEN, S.; BONACHE-PÉREZ, J; PLA-BARBER, J.; (2005): «A transaction cost analysis of staffing decisions in international operations», *Scandinavian Journal of Management*, 21, 101-126.
7. BIRD, A.; TAYLOR, S.; BEECHLER, S. (1998): «A typology of International Human Resource Management in Japanese multinational corporations: organizational implications», *Human Resource Management*, verano, volumen 37, número 2, páginas 159-172.
8. BLACK, J.S. Y MENDENHALL, M. (1992): «The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised: A Review and Theoretical Framework», *Journal of International Business Studies*, 22, páginas 225-248.
9. BONACHE PÉREZ, J. Y PLA BARBER, J. (2005): «When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs», *Journal of Business Research*, 58, páginas 1320-1329.
10. BONACHE PÉREZ, J. (1996): «El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa», *Economía Industrial*, número 307, páginas 37-48.
11. BONACHE PÉREZ, J. (2000): «El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 2644, páginas 29-44.
12. BRISCOE, D.R. Y SCHULER, R.S. (2004): *International Human Resource Management. Policy and practice for the global enterprise*, London, New Cork, Routledge.
13. DE SAÁ-PÉREZ, P.; GARCÍA-FALCÓN, J.M. (2002): «A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development», *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1, febrero, páginas 123-140.
14. DELANEY, J.T. Y HUSELID, M.A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, volumen 39, 4, páginas 949-969.
15. 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*, volumen 39, número 4, páginas 802-835.
16. 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.
17. EDSTRÖM, A. Y GALBRAITH, J.R. (1977): «Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly*, volumen 22, páginas 248-263.
18. 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 Manage-*

- ment, University of Paderborn, Alemania.
19. ERDENER, C. Y TORBIÖRN, I. (1999): «A transaction Cost Perspective on International Staffing Patterns: Implications for Firm Performance», *Management International Review*, volumen 19, Special Issue, páginas 89-106.
20. 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.
21. FESTING, M. (1997): «International Human Resource Management Strategies in Multinational Corporations: Theoretical Assumptions and Empirical Evidence from German Firms», *Management International Review*, volumen 37, Special Issue, páginas 43-63.
22. GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, volumen 33, páginas 114-135.
23. HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1990): «El propósito estratégico», *Harvard Deusto Business Review*, 1º trim., páginas 75-90.
24. 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, páginas 531- 554.
25. 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, páginas 93-104.
26. HUSELID, M.A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, volumen 38, número 3, páginas 635-672.
27. HUSELID, M.A.; JACKSON, S.; SCHULER, R.S. (1997): «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, volumen 40, número 1, páginas 171-188.
28. KOBRIN, S.J. (1988): «Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations», *Human Resource Management*, volumen 27, primavera, páginas 63-75.
29. LADO, A.A. Y WILSON, M.C. (1994): «Human Resource Systems and Sustained Competitive advantage: A Competency-based perspective», *Academy of Management Review*, volumen 19, número 4, páginas 699-727.
30. LAWRENCE, P.R. Y LORSCH, J.W. (1967): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, Boston, Harvard University.
31. 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*, volumen 48, 2, páginas 197-221.
32. MAHONEY, J.T. (1995): «The management of resources and the resource of management», *Journal of Business Research*, volumen 33, 2, páginas 91-101.
33. MACMILLAN, I.C ; SCHULER, R.S. (1985): «Gaining a competitive edge through human resources», *Personnel*, abril, páginas 24-29.
34. MENDENHALL, M. Y ODDOU, G. (1985): «The dimensions of expatriate acculturation: A review», *Academy of Management Review*, 10, páginas 39-45.
35. MILLIMAN, J; VON GLINOW, M.A. Y NATHAN, M. (1991): «Organizational life cycles and strategic international human



COLABORACIONES

- resource management in multinational companies: implications for congruence theory», *Academy of Management Review*, 16, 2, páginas 318-339.
36. PENROSE, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.
 37. PERLMUTTER, H.V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero, páginas 9-18.
 38. PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, volumen 14, núm. 3, páginas 179-191.
 39. PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard Business School Press.
 40. PRAHALAD, C.K. Y DOZ, Y. (1987): *The multinational mission. Balancing local demands and global vision*, New York: The Free Press.
 41. 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, páginas 717-764.
 42. TAYLOR, S.; BEECHER, S. Y NAPIER, N. (1996): «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of Management Review*, 21, páginas 959-985.
 43. TEAGARDEN, M.B. Y VON GLINOW, M.A. (1997): «Human Resource Management in cross-cultural contexts: Emic practices versus etic philosophies», *Management International Review*, volumen 37, Issue1, páginas 7-20.
 44. 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).
 45. TUNG, R.L. (1988): *The new expatriates: Managing human resources abroad*, Cambridge, Ballinger.
 46. ULRICH, D. Y LAKE, D. (1990): *Organizational Capability*, New York, Wiley.
 47. WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the firm», *Strategic Management Journal*, volumen 5, páginas 171-180.
 48. WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Nueva York, Free Press.
 49. WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.; MCWILLIAMS, A. (1994): «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective», *International Journal of Human Resource Management*, volumen 5, número 2; páginas 301-326.



COLABORACIONES