

# **El enfoque cultural en la dirección de los recursos humanos: revisión de la literatura e implicaciones para el futuro**

**Autora:** *Aitziber Lertxundi*

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

## **Resumen**

En este trabajo se efectúa una revisión del Enfoque Cultural en el campo de la dirección de los recursos humanos. Con este objetivo se analizan los estudios donde se ha tratado la influencia de la cultura en aspectos tales como, la configuración de las organizaciones o la propia función de recursos humanos, prestando especial atención a su consideración al contexto internacional donde sus premisas teóricas adquieren un matiz especialmente importante. Finalizamos el trabajo con una reflexión sobre la consideración de la variable cultura en esta literatura y las necesidades de investigación que implica la aplicabilidad futura de este enfoque teórico.

*Palabras clave:* enfoque cultural, dirección de recursos humanos, revisión.

## Abstract

In this work a review of Cultural Approach is carried out on the field of human resource management. With this aim, we analyze studies in which its influence has been considered in different aspects such as organizational design or the human resource function itself, drawing particular attention on the international context where its premises show a specific importance. We finish our work with a thought about the consideration of culture in this literature and the research needs that the future applicability of this theoretical approach involves.

*Key words:* cultural approach, human resource management, review.

Recibido: 10.12.2009

Aceptado: 12.01.2010

---

## I. Introducción

El término *diversidad* hace referencia al conjunto de diferencias individuales que distinguen a una persona de otra. Esta diversidad suele ser muchas veces la causa por la que los miembros de una organización conciben e interpretan las mismas cuestiones de distinta forma, a veces, incluso, puede que las creencias no sean compartidas y es posible que lleguen a entrar en conflicto. La *diversidad cultural* es hoy en día una realidad cada vez más habitual en las organizaciones, particularmente en las empresas multinacionales (EMs), pues sus características hacen que en ellas confluyan personas de contextos nacionales dispares, mostrando un mayor grado de diversidad. Como ya anticipaba Adler (1997) hace más de una década, la diversidad cultural se está convirtiendo en un problema notorio a considerar en el contexto multicultural.

Con este trasfondo, la corriente teórica del Enfoque Cultural (Adler, 1997; Aycan Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl y Kurshid, 2000; D'Iribarne, 1989; Hofstede, 1984; Laurent, 1983; Mendonca y Kanungo, 1994; Schwartz, 1994; Tayeb, 1988; Triandis, 1982; 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. 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 (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl, y Kurshid, 2000; Beechler y Yang, 1994; Edwards y Ferner, 2004; Khilji, 2003; Laurent, 1986; Myloni Harzing y Mirza, 2004a; Schuler y Rogovsky, 1998; Tayeb, 1988). Como la mayoría de las prácticas de dirección, las de recursos humanos se basan en las creencias culturales, los valores básicos del contex-

to 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. Pasar por alto estas consideraciones puede ser causa de conflictos e ineficiencias (Bae, Chen y Lawler, 1998; Gill y Wong, 1998; Hofstede, 1984; Kim y Gray, 2005; Laurent, 1983; Lawler, Chen y Bae, 2000; Rosenzweig y Nohria, 1994; Tayeb, 2005; Yuen y Kee, 1993). Existen evidencias que ponen de manifiesto las disfuncionalidades producidas por el desajuste entre determinadas características de las prácticas de recursos humanos y el contexto nacional en el que se aplican (Adler, 1997; Aycan et al., 2000; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997; Hofstede, 1998; Lawler et al., 2000; Lertxundi, 2008; Newman y Nollen, 1996). Los estudios empíricos que han tratado la influencia de este factor en el contexto internacional de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) en las EMs ponen de manifiesto su relevancia (Bae, Chen, Wan, Lawler y Walumbwa, 2003; Björkman y Xiucheng, 2003; Gamble, 2003; Khilji, 2003; Myloni, Harzing y Mirza, 2004b; Verburg, Drenth, Koopman, van Muijen y Wang, 1999).

En este trabajo se realiza una revisión de la literatura en torno a este enfoque cultural, analizando su alcance y relevancia en diversas áreas específicas dentro del campo de la DRH. En primer lugar, se efectúa una primera aproximación hacia sus premisas básicas. En segundo lugar, se analiza la influencia que ejerce en la configuración de las organizaciones en general y posteriormente, se hace adopta una visión más específica en su efecto en la función de recursos humanos. Seguidamente se aborda el debate enmarcado en la DRH Comparativa, donde se presentan los argumentos de las posiciones de convergencia y divergencia. En cuarto lugar, se citan algunos de los trabajos más importantes en el campo de la Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos (DEIRH) destacando el papel que se le atribuye a la variable cultura en el conjunto de las variables estratégicas que se contemplan en estos modelos. Por último, se exponen brevemente las conclusiones alcanzadas y sus implicaciones para la investigación futura en el marco de este enfoque cultural.

## II. El Enfoque Cultural en el management

El Enfoque Cultural (Adler, 1997; Aycan et al., 2000; D'Iribarne, 1989; Hofstede, 1984; 1998a, 2001; Laurent, 1983; Mendonca y Kanungo, 1994; Schwartz, 1994; Tayeb, 1988; Triandis, 1982; Trompenaars, 1994) se fundamenta en la cultura como origen de las diferencias en la configuración de los sistemas de dirección y la estructura de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la cultura determina en gran medida cómo se aborda y se gestionan los conflictos y su resolución, la forma en que se ejerce la autoridad o la manera de trabajar en las compañías. Existe un consenso en afirmar que el comportamiento organizacional refleja y reproduce las características culturales del país en el que se localiza.

De acuerdo a la revisión efectuada por Koltko-Rivera (2004), no hay diferencias significativas entre los constructos que se han investigado en distintas subáreas de la

antropología, la psicología, la sociología y el *management*, constructos con denominaciones como “cultura”, “orientaciones de valor”, “creencias básicas”, “esquemas” y “filosofía de vida.

Aunque las definiciones de cultura varían notablemente, hay varios elementos comunes presentes en todas ellas. En primer lugar, hay consenso en que se trata de un constructo complejo y con múltiples niveles. En segundo lugar, la cultura es compartida entre individuos que pertenecen a un grupo o sociedad. Y en tercer y último lugar, se acepta que se constituye durante un periodo de tiempo relativamente largo.

Las definiciones que se le han dado al término *cultura* son numerosas. En una publicación del año 1871 el antropólogo Edward Taylor (1871) la definió como:

“aquel todo complejo constituido por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y otras capacidades que adquiere una persona como miembro de una sociedad” (Taylor, 1871; p. 1).

Por su parte, en palabras de Kroeber y Kluckhohn (1952), quienes aportan una de las definiciones más completa y generalmente aceptada:

“consiste en las pautas, explícitas o implícitas, de y para el comportamiento adquiridos y transmitidos a través de símbolos, constituyendo el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artilugios<sup>1</sup>; el núcleo esencial de la cultura consiste en las ideas tradicionales y, particularmente, en sus valores asociados” (Kroeber y Kluckhohn, 1952; p. 181).

Otra definición es la que propone Geert Hofstede (1984) en su citada obra, donde la define como:

“Programación colectiva de la mente humana que diferencia a un grupo colectivo de otro. [...] La cultura, en este sentido, incluye sistemas de valores, y los valores se sitúan entre los bloques que construyen la cultura” (Hofstede, 1984; p. 21).

Los significados de la cultura difieren y todos ellos provienen de un origen latino que se refiere al cultivo de la tierra. En muchas lenguas occidentales, suele significar “civilización” o “refinamiento de la mente” y en particular, los resultados del mismo, como son la educación, el arte y la literatura. Hofstede (1998a) entiende esto último como la cultura en sentido estricto y la denomina “cultura uno”. Sin embargo, el significado más amplio de cultura y la más común en la antropología social es lo que se llama “cultura dos” y que contempla los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación. Señala que esta segunda concepción es siempre un fenómeno colectivo puesto que es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social en el que lo han aprendido.

En relación a los modelos culturales, una de las primeras propuestas de dimensiones culturales pertenece a *Inkeles y Levinson*. En la primera mitad del siglo pasado, la antropología social propugnaba que todas las sociedades, tanto las tradicionales como las más modernas, afrontan los mismos problemas fundamentales y que la dife-

---

<sup>1</sup> *Artefacts*.

rencia reside en la manera en que éstas responden. En un intento de identificarlos, Inkeles y Levinson (1969) dieron a conocer los resultados de un estudio de los trabajos sobre la cultura nacional. Fruto de ello, propusieron como problemas comunes básicos en todo el mundo, con consecuencias en el funcionamiento de las sociedades, de los grupos de sociedades y de los individuos de los grupos, las siguientes: la relación con la autoridad, la concepción del yo, y en particular, la relación entre el individuo y la sociedad, el concepto de la masculinidad y feminidad y por último, la manera de abordar los conflictos, tanto el control de la agresión como la expresión de los sentimientos.

En lo que respecta a las dimensiones culturales de modelos que han tenido mayor aplicación en el *management*, dos de los modelos más influyentes los propusieron Hofstede y Trompenaars.

En los años setenta Hofstede (1984) halló las cuatro dimensiones propuestas por Inkeles y Robinson de manera empírica en una extensa investigación llevada a cabo a en más de cincuenta países y con más de 116.000 cuestionarios sobre los valores de los empleados de una EM, llegando a establecer la base sobre la que se asentarían innumerables investigaciones relacionadas con la cultura en distintas áreas. Del tratamiento estadístico de la información que recopiló se reafirmaron las cuatro cuestiones básicas descritas por los autores anteriores, cuestiones que, siendo comunes a todos los países, no coincidían en la manera de resolverlos. Las dimensiones identificadas fueron: la distancia al poder, el individualismo/colectivismo, la masculinidad/feminidad y la aversión a la incertidumbre. Hoy en día se añade una quinta dimensión, la orientación a largo/corto plazo.

La investigación llevada a cabo por Trompenaars (1994) arrojó, en parte, resultados similares a los obtenidos por Hofstede. Partiendo de la idea de que la cultura es el modo en que un grupo de personas resuelve los problemas, sugirió que estos pueden agruparse en tres tipos: aquellos que surgen a raíz de nuestras relaciones con otras personas; aquellos que se derivan por el paso del tiempo y, por último, los referentes al entorno. Basándose en estas tres principales categorías, propuso siete dimensiones fundamentales de la cultura, de entre las que las cinco primeras se contemplarían en la primera categoría. Estas dimensiones son: universalismo/particularismo, individualismo/colectivismo, neutral/afectivo, especificidad/difusión, logro/atribuciones, tiempo secuencial/tiempo sincrónico, orientación al interior/orientación al exterior.

Adicionalmente, existen otras aportaciones de otros autores como, por ejemplo, la de Hall (1989), Maznevski y DiStefano (1995), Schwartz (1994), Triandis (1994) y las aportaciones encuadradas en el Proyecto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004), estas últimas con un perfil más específico asociado a las características de liderazgo.

El número de dimensiones culturales ha ido incrementando con las nuevas investigaciones, pero todavía es muy pronto para afirmar que un único modelo cultural o

incluso el conjunto de todos los modelos existentes capture cada aspecto o faceta de la cultura (Taras, Rowney y Steel, 2009).

Respecto a la aplicabilidad de los modelos culturales se plantean dos cuestiones que evidencian las dificultades que debe afrontar el enfoque cultural para su avance. Por un lado se encuentra la posibilidad real de poder *medir* la cultura. En ocasiones se pone en tela de juicio la factibilidad de recoger en constructos cuantitativos algo tan complejo como es la cultura. A pesar de los avances, la capacidad de medición no es todavía plena. Muchos tipos de valores y actitudes no son culturales (Taras et al., 2009). Por otro, la cambiante realidad demográfica y social en la que vivimos hace que sean cada vez más los autores que constatan la necesidad de ajustar los parámetros de medición donde se sustentan los modelos culturales actuales, con el consiguiente replanteamiento de las actividades investigadoras que deban basarse en estas premisas (Ardichvili y Gasparishvili, 2001; Child, 2002; Dolan, Martín-Prius, Díez-Piñol, Martínez-Fierro y Fernández-Alles, 2004; Edwards y Rees, 2006; Peppas, 2001; Sackmann y Phillips, 2004). Se observa que el país de origen del individuo es cada vez menos relevante en la definición de los valores culturales del individuo.

### III. La influencia de la cultura nacional en la organización de las empresas

La susceptibilidad de las organizaciones hacia la cultura en la que están inmersas ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones. Una revisión de estas, revela que el diseño de la organización es de tipo más burocrático, muy centralizado y que se acompaña con una alta concentración de poder y autoridad en los puestos más altos en las sociedades de medio oriente (Deresky, 2000). Al contrario, los países occidentales suelen ser menos burocráticos y presentan una mayor delegación de poder. En la misma línea, Snodgrass y Sekaran (1989) apuntan que el número de niveles jerárquicos en la empresa debería establecerse con arreglo a la tolerancia que muestran los individuos de una determinada cultura a la distancia de poder explicada previamente. Asimismo, esta misma dimensión cultural juega un papel importante en el diseño de los sistemas de comunicación y en la estructura organizacional. Los países con alto índice en esta dimensión, es decir, en los países en los que los subordinados aceptan relativamente sin problema alguno la existencia de diferencias en la posesión de poder, tienden a implantar sistemas de comunicación donde la información fluye en sentido descendente, tradicionales líneas de mando, estructuras apuntaladas y centralizadas, atribuciones visibles que muestran el poder junto con una amplia discrecionalidad y lealtad de los subordinados hacia sus superiores. En las sociedades que no se acepta tal distribución de poder, el efecto es el contrario (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1998).

Como es de esperar, las decisiones gerenciales sobre el control también se ven condicionadas, en parte, por el marco cultural. El grado y la orientación del control posiblemente diverjan. Esto es, las líneas de mando, la dirección de los flujos de

comunicación, la centralización de la estructura, la discrecionalidad permitida a los directivos en sus correspondientes parcelas...etc., son elementos que, en cierta medida, están condicionados por la cultura organizacional e influenciados por la cultura nacional.

Hofstede (1998b) apunta como factores primordiales que influyen en la estructuración de la organización dos dimensiones culturales: la distancia al poder y el control de la incertidumbre, dado que, respectivamente, resuelven dos cuestiones que emergen durante el proceso organizativo. La primera, relativa a quien ostenta el poder de decisión sobre una determinada área y la segunda, la referida a cuáles serán las reglas o procedimientos para alcanzar los fines deseados. La distancia al poder o la distancia jerárquica juega un papel esencial en el diseño formal de las organizaciones, al tener implicaciones en el grado de concentración de poder. El control de la incertidumbre, sin embargo, influirá en la estructuración de las actividades, es decir, en la existencia de políticas, reglas, procedimientos estandarizados escritos y manuales sobre cómo hay que proceder o, en algunos casos, cómo no hay que proceder.

Con el objetivo de observar los efectos 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<sup>2</sup> 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”<sup>3</sup>, “máquina bien engrasada”<sup>4</sup>, “mercado de pueblo”<sup>5</sup> y “la familia”<sup>6</sup>.

### **Cultura nacional vs. Cultura organizacional**

Otra cuestión relacionada con la influencia de la cultura nacional en las organizaciones se refiere a la cultura organizacional. Las creencias, expectativas y principios básicos que comparten los miembros de una organización y que constituyen la cultura organizacional generan reglas de conducta (norma) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y de esta forma las diferencian de otras organizaciones (Leal, 1991). En este sentido, se plantean preguntas como: ¿es posible que la cultura organizacional modere o elimine la influencia de la cultura nacional? o al contrario, ¿es esta última la que influye en la cultura organizacional de las empresas que actúan dentro de su ámbito?

<sup>2</sup> Trabajo no publicado, citado en Hofstede (1998a, pp. 235-239).

<sup>3</sup> *Pyramid of people.*

<sup>4</sup> *Well-oiled machine.*

<sup>5</sup> *Village market.*

<sup>6</sup> *The family.*

Trompenaars (1994) obtuvo interesantísimos resultados en su investigación. Según este autor, cuando las personas crean organizaciones, lo hacen siguiendo los modelos o los ideales que le son familiares, de manera que constituyen un constructo subjetivo al que se le dota de un significado que depende de los valores culturales de sus fundadores. Por tanto, las organizaciones no sólo se componen de tecnologías y mercados, sino de las preferencias culturales de sus líderes y de sus empleados. Trompenaars (1994) sugiere que las dimensiones culturales identificadas en su trabajo inciden claramente en la cultura organizacional y señala que son tres aspectos de la estructura organizacional los que determinan la cultura organizativa: la relación existente entre los empleados y su organización, el sistema jerárquico de autoridad y la percepción de los empleados acerca de la misión y los objetivos de la organización, así como su papel en ellas. Partiendo de esta base, define cuatro tipos de culturas corporativas que denomina: “La Familia”, “La Torre Eiffel”, “El Misil Guiado” y “La Incubadora”. Analizando las características de cada una, pone de manifiesto la profunda influencia que ejerce la cultura nacional en la concepción y la estructuración de las organizaciones y evidencia, asimismo, que los cuatro tipos identificados varían considerablemente en su forma de abordar aspectos como el aprendizaje, el cambio, la motivación, las recompensas y la resolución de conflictos y, lo que es más importante, cómo estas obedecen en gran medida a las pautas de la cultura nacional de sus miembros.

Por su parte, las investigaciones que realizó Laurent (1983) arrojaron, si cabe, resultados más sorprendentes. Descubrió que las diferencias culturales entre los directivos de distinta nacionalidad que trabajaban para la misma EM eran más pronunciadas que las que existían entre los directivos nacionales que trabajaban en empresas en su país de origen. Lejos de disminuir las diferencias culturales, la cultura organizacional las conservaba y las potenciaba. El motivo quedó sin descubrirse en su estudio. Sólo quedan conjeturas. Acaso, ¿la “imposición” de instaurar una determinada cultura organizacional por parte de una EM extranjera haga florecer sentimientos de resistencia que contribuyan a reforzar las señas de identidad de la cultura nacional del individuo? O simplemente, ¿es que la cultura está tan arraigada en nosotros de manera que no pueda ser eliminada por ninguna fuerza externa?

A nivel nacional las diferencias más significativas se encuentran en los valores en relación a las observadas en las prácticas, mientras que en el caso de la cultura organizacional, las diferencias más significativas proceden de las prácticas. La desigualdad en el equilibrio valores/prácticas se debe a los distintos lugares en los que se produce la “socialización” o el aprendizaje de los mismos. La persona interioriza los valores durante su infancia, primero en su familia y en el entorno próximo y posteriormente en la escuela, de forma que los valores fundamentales ya están en nosotros a una temprana edad. Sin embargo, las prácticas organizativas se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que la mayoría de las personas llevan ya muy arraigados la mayoría de sus valores. Son los fundadores y líderes los que crean



los símbolos, rituales y otros elementos que constituyen las prácticas diarias de los miembros de la organización, pero estos últimos no tienen porqué adaptar sus valores personales a las necesidades de la organización. Los valores de los fundadores y los líderes se convierten, de esta forma, en las prácticas de los empleados (Hofstede, 1998a).

Desde el punto de vista organizacional, se asume que las dos ejercen una notable influencia en las pautas de comportamiento de los miembros de la organización. Los estudios realizados en el área de la gestión cultural insisten en que la cultura nacional moldea las prácticas gerenciales. No puede negarse que intervienen en las pautas de comportamiento de las personas (Adler y Jelinek, 1986). Desde este punto de vista, la cultura corporativa sería el fruto o el mecanismo de la cultura nacional en cuestión, la periferia que rodea el núcleo cultural, esto es, la cultura nacional.

En definitiva, cabría deducir que tanto la una como la otra interactúan y la influencia se da en ambas direcciones.

En el siguiente cuadro (cuadro 1) y a modo ilustrativo, se exponen algunas de las consecuencias que tienen las diferencias en las culturas nacionales en el trabajo.

**Cuadro 1. Consecuencias de las diferencias en la cultura nacional en el lugar de trabajo**

<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ALTA DISTANCIA AL PODER</b></p> <p>La jerarquía significa desigualdad existencial                      Los subordinados deben esperar a las órdenes                      El jefe ideal es benevolente y autocrático (“buen padre”)                      Organizaciones jerarquizadas                      Estilo de dirección paternalista</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con BAJA DISTANCIA AL PODER</b></p> <p>La jerarquía significa desigualdad de roles establecido a conveniencia                      Se espera que los subordinados sean consultados                      El jefe ideal es ingenioso y demócrata                      Organizaciones planas                      Estilo de dirección participativo</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociedades INDIVIDUALISTAS</b></p> <p>Se aplican los mismos estándares de valores a todos: universalismo                      Al resto de la gente se le considera como recurso potencial                      La tarea prevalece sobre la relación                      Modelo calculador de la relación empresario-empleado                      Factor sociológico de motivación: la autorrealización                      Rotación y movilidad altas</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades COLECTIVISTAS</b></p> <p>Los estándares de valores difieren para el interior y el exterior del grupo: particularismo                      Al resto de la gente se le considera como de su grupo                      La relación prevalece sobre la tarea                      Modelo moralista de la relación empresario-empleado                      Factor sociológico de motivación: la pertenencia                      Rotación y movilidad bajas</p>

<p style="text-align: center;"><b>Sociedades MASCULINAS</b></p> <p>Asertividad ridiculizada Sobrestimación de sí mismo Énfasis en la carrera Modelo de dirección agresivo y decidido El éxito en el trabajo es muy importante Incidencia en la competitividad y la carrera profesional</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades FEMENINAS</b></p> <p>Asertividad apreciada Subestimación de sí mismo Énfasis en la calidad de vida Modelos de dirección dialogante y participativo La calidad del ambiente en el trabajo es muy importante Incidencia en el compañerismo y la calidad de vida</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ALTO CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE</b></p> <p>Mayor necesidad de reglas- escritas o no escritas Mayor formalización y estandarización Intolerancia hacia lo desconocido Confianza en expertos Modelos organizativos uniformes Rigidez en la orientación de los directivos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con DÉBIL CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE</b></p> <p>Menor necesidad de reglas- escritas o no escritas Menor formalización y estandarización Tolerancia hacia lo desconocido Confianza en generalistas Modelos organizativos pluriformes Flexibilidad en la orientación de los directivos</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociedades UNIVERSALISTAS</b></p> <p>Preferencia por la consistencia y procedimientos uniformes Conductas establecidas formalmente El sistema modifica a las personas La justicia significa aplicar un tratamiento uniforme en todos los casos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades PARTICULARISTAS</b></p> <p>Grupos informales Posibilidad de alterar informalmente pautas de acción Las personas modifican el sistema La justicia significa aplicar un tratamiento específico según los méritos especiales de cada caso</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ORIENTACIÓN A LA ESPECIFICIDAD</b></p> <p>Gestión dirigida al alcance de los objetivos y estándares con las recompensas correspondientes Separación de los espacios del trabajo y la vida privada Los conflictos de interés no se ven con buenos ojos Claridad y detalle en las instrucciones como garantía de un mejor cumplimiento, a la vez que permite a los empleados discrepar en términos claros</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ORIENTACIÓN A LA DIFUSIÓN</b></p> <p>Concepto de gestión como un proceso de mejora continua mediante el cual mejora la calidad Interrelación del trabajo y la vida privada Consideración de la situación particular del empleado antes de juzgarlo Ambigüedad en las instrucciones que permite a los empleados hacer interpretaciones mediante los cuales pueden dar juicios personales</p>

<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ORIENTACIÓN AL LOGRO</b></p> <p>Respeto hacia los superiores basado en el conocimiento y las habilidades          La Dirección por Objetivos y la retribución basada en el rendimiento son instrumentos eficaces          Decisiones cuestionadas en base a criterios técnicos y funcionales</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ORIENTACIÓN A LAS ATRIBUCIONES</b></p> <p>Respeto hacia los superiores basado en la anti-güedad          La eficacia de la Dirección por Objetivos y la retribución basada en el rendimiento es menor que las recompensas recibidas por el director          Decisiones cuestionadas exclusivamente por los individuos con autoridad superior</p>
<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ORIENTACIÓN SECUENCIAL DEL TIEMPO</b></p> <p>Los empleados se sienten recompensados y realizados cuando alcanzan los objetivos planificados          Lo más importante es el rendimiento más reciente junto con el hecho de si se puede confiar en su compromiso con el futuro          Planificación de la carrera del empleado conjuntamente, fijando retos y fechas          Camino directo, eficiente y rápido hacia los objetivos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sociedades con ORIENTACIÓN SINCRÓNICA DEL TIEMPO</b></p> <p>Los empleados se sienten recompensados y realizados cuando sus relaciones con sus superiores o sus clientes mejoran          El rendimiento presente del empleado se contempla bajo el contexto de su pasado y el potencial futuro en la empresa          Planificación de la carrera del empleado conjuntamente, considerando sus aspiraciones en el seno de la empresa          Círculo interactivo en el que la experiencia pasada, las oportunidades presentes y las posibilidades futuras se enriquecen</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede (1998b) y Trompenaars (1994).

#### IV. Influencia del contexto cultural en la función de recursos humanos

Las investigaciones comparativas revelan que los directivos de distintas nacionalidades conciben la naturaleza de los procesos de dirección y organización de forma diferente, dando lugar a prácticas de dirección y organización igualmente distintos (Laurent, 1986). En concreto, 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; Schneider, 1988).

Son muchos los investigadores que han expuesto la influencia de la cultura nacional en las políticas y prácticas de la DRH (Aycan et al., 2000; Bae y Rowley, 2001; Black, 1999; Brewster y Hegewisch, 1994; Easterby-Smith, Malina y Lu, 1995; Gill y Wong, 1998; Gooderham y Nordhaug, 2003; Khilji, 2003; Myloni et al., 2004a, 2004b; Newman y Nollen, 1996; Rosenzweig y Nohria, 1994; Schneider, 1988;

Schuler y Rogovsky, 1998; Sparrow, Brewster y Harris, 1994; Tayeb, 1998; Yuen y Kee, 1993). Además, determinadas prácticas son más susceptibles que otras a las diferencias culturales (Easterby-Smith et al., 1995; Myloni et al., 2004b; Rosenzweig y Nohria, 1994; Sparrow y Wu, 1998; Yuen y Kee, 1993).

De acuerdo a Sparrow y Wu (1998), la cultura nacional interviene en la DRH a través de, al menos, seis mecanismos (cuadro 2):

**Cuadro 2. La cultura nacional y la Dirección de Recursos Humanos**

Las actitudes y definiciones de lo que debería ser un directivo y sus implicaciones en las cualidades necesarias para el reclutamiento, en la formación y en el desarrollo.
La aceptación del <i>feedback</i> personal y directo, el grado de descentralización de la autoridad y poder de decisión y sus implicaciones en el reclutamiento, la comunicación, la negociación y los procesos de participación.
La concepción de la carrera interna, la actitud ante los desplazamientos internacionales y las expectativas sobre los factores de promoción.
Las expectativas sobre la relación entre los superiores y los subordinados y sus implicaciones para el desempeño y la motivación de la dirección.
Los sistemas de retribución y la concepción de la distribución de la justicia, la retribución social adecuada y la individualización de las recompensas.
Los criterios empleados en la estructuración organizacional o la dinámica estratégica.

Fuente: elaborado a partir de Sparrow y Wu (1998).

En los párrafos siguientes se exponen algunas de las influencias en las distintas subáreas de la DRH<sup>7</sup>.

*Planificación.* La planificación de recursos humanos puede considerarse desde varias dimensiones, como pueden ser el empleo de términos formales o informales y el largo o corto plazo. Los sistemas de gestión de carreras representan una planificación de recursos humanos formal y a largo plazo. Este tipo de sistemas pueden ser incongruentes con determinadas culturas en las que el control ejercido por el ser humano sobre la naturaleza se entiende que es mínimo, si no un sacrilegio, por ejemplo, en el caso de la fé islámica (Schneider, 1988). Algunos de ellos asumen que a las personas se las puede evaluar, cuantificando y tratando la información relativa a sus habilidades, cualificaciones y rasgos, en una computadora. Sin embargo, en otras culturas se considera que hay muchas cosas que, sencillamente, no se pueden introducir en una computadora para su análisis, puesto que son altamente sensibles. Este hecho puede reflejar la orientación que se adopte, esto es, la orientación a lo social

<sup>7</sup> Una ilustración gráfica muy interesante basada en las dimensiones propuestas por Hofstede y que relaciona la cultura nacional con las prácticas de gestión de recursos humanos la proporcionan Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997).

o, al contrario, a la tarea. Otra cuestión a considerar en la planificación es el grado de rotación y de movilidad. Se observa que las culturas denominadas como difusas sufren una rotación y movilidad menores debido a la importancia que se le confiere a la lealtad y a la multiplicidad de las relaciones (Trompenaars, 1994).

*Selección.* Los valores culturales pueden influir en los procesos de reclutamiento de diversas maneras. Entre otras, pueden influir en la definición de los atribuciones a cumplir, la elección de las fuentes de reclutamiento y el grado en el que se atrae a los candidatos (Stone, Stone-Romero y Lukaszewski, 2007). Nyfield y Baron (2000) señalan que las diferencias culturales en las dimensiones universalismo-particularismo, neutralidad-emocional y las de logro-atribución influyen en el diseño de los sistemas de selección. Mientras que los países con un alto grado de particularismo ponen mucho énfasis en las relaciones y en ocasiones se saltan las reglas para adecuarse a las circunstancias y necesidades personales de los candidatos, los países con culturas consideradas universalistas tienden a adherirse completamente a lo establecido en los contratos y a la toma de decisiones racionales. En algunos países los puestos de trabajo se definen detalladamente y se espera hallar en el mercado laboral o dentro de la propia empresa las cualificaciones apropiadas que ejecuten y satisfagan plenamente aquel trabajo. En otros, sin embargo, las descripciones de los trabajos no son tan pormenorizadas y son más imprecisas y flexibles a fin de poder adaptarse y afrontar mejor la incertidumbre y fortalecer la relación entre el individuo y la compañía. Estas discrepancias manifiestan los valores básicos en cuanto a la actitud ante la incertidumbre y a la relación entre el individuo y el grupo.

*Evaluación.* Los valores culturales podrían influir en el desarrollo de los criterios de evaluación, la aceptación de los sistemas de evaluaciones de desempeño por parte de los trabajadores y la efectividad de dichos sistemas (Stone-Romero y Stone, 2002). Por poner un ejemplo, en la cultura japonesa los criterios que prevalecen en la valoración de los empleados son su integridad, moral, la lealtad y el espíritu cooperativo, sobre otros que reflejan su rendimiento. De acuerdo a Schneider y Barsoux (1997), en la mayoría de las organizaciones occidentales el principal factor en el proceso de valoración es el rendimiento del empleado, a diferencia de las empresas asiáticas, en las que se interesan más por la personalidad y las características que se posee. Es más, la información recogida sobre el comportamiento del empleado queda sujeta a la interpretación del evaluador, el cual lo evalúa según sus creencias y valores. En sociedades proclives a aceptar estructuras muy jerárquicas, es muy posible que el evaluador sea el inmediato superior del empleado y en el caso extremo, puede incluso realizarse desde el nivel más alto de la organización con la finalidad de contribuir a la transferencia de los valores y creencias organizacionales mediante un sistema centralizado. En el caso opuesto se encontrarían los sistemas de valoración en los que la figura del evaluador viene a estar formada tanto por los supervisores, los subordinados y los colegas, como por los propios clientes, probablemente, en consonancia con una preferencia hacia una mayor participación y autonomía de los

empleados, propias de estructuras organizacionales más planas con sistemas de control descentralizados y que posiblemente encajarían mejor en culturas con un bajo índice de distancia de poder (Groeschl, 2003). En un estudio de los sistemas de evaluación implantados por EMs occidentales en China, se concluyó que el gran respeto por la autoridad y hacia las personas de edad que muestran los chinos podría dificultar el establecimiento de sistemas de comunicación bidireccionales impulsados por muchos teóricos occidentales (Lindholm, Tahvanainen y Björkman, 1999). La implementación de los sistemas de valoración puede analizarse desde una perspectiva global, en la que, según Ramamoorthy y Carroll (1998), las culturas altamente individualistas son proclives a adoptar sistemas formales. Por otra parte, cuando existe una alta aversión a la incertidumbre, es también más probable el recurso a sistemas más estandarizados y formalizados. Por su parte, Hodgets y Luthans (1993) sostienen que la evaluación de la eficiencia puede llevarse a cabo considerando la eficiencia alcanzada por el grupo en culturas en las que predomina el sentir colectivo, a diferencia de las sociedades más individualistas, en las que probablemente el criterio de evaluación se base en el propio individuo y no en el grupo.

*Formación.* La formación y el desarrollo es otro de los campos en los que se detectan también rasgos nacionales distintivos (Brewster, Mayrhofer y Morley, 2003). En algunos países, entre los que se encuentra Japón, se proporciona formación profesional en centros especializados mientras que en otros, como es el caso de Estados Unidos, se da por sentado que los empleados adquieran formación por su cuenta. En Alemania, el gasto en formación en centros especializados es notorio, ahora bien, se destina a empleados que ostentan puestos directivos y profesionales. La formación en el puesto de trabajo está muy regulada y se siguen planes de formación específicos de la empresa que, a su vez, se basan en planes de formación a nivel estatal. La responsabilidad de la educación profesional la comparten los empresarios y el Estado. En Francia existe un sistema centrado en el desarrollo y en la retención de los *cadres* o de la élite directiva, mientras se ignoran las cualificaciones de la fuerza de trabajo en general. La tendencia hacia las cualificaciones profesionales o académicas también difiere marcadamente de un país a otro. En Japón, las cualificaciones académicas son de extrema importancia, en concreto para los recién contratados. En Francia es similar la importancia que se le concede a las cualificaciones académicas y los salarios discrepan en función de la naturaleza de la titulación. En cuanto a las técnicas de formación utilizadas, es conveniente considerar su adecuación pedagógica a la cultura de los países. Así, se sugiere que las personas de sociedades que muestran alta distancia al poder y alto control de incertidumbre prefieren y responden mejor a programas formativos basados en técnicas de aprendizaje estructurados y pasivos, frente a personas que provienen de culturas con características opuestas, quienes se muestran más asequibles a técnicas más experimentales.

*Remuneración.* Los valores de los trabajadores influyen tanto en las preferencias de los tipos de remuneración como en la efectividad organizacional de los sistemas

diseñados (Joshi y Martocchio, 2007). Schuler y Rogovsky (1998) realizaron un estudio específico sobre la variación de las prácticas de remuneración en distintas culturas concluyendo que, efectivamente, ésta era un factor explicativo. En un estudio anterior, Schneider (1988) mencionaba el caso de una filial danesa de una EM, en la que la propuesta que sugería el establecimiento de incentivos para el personal de ventas fue rechazada por considerar que favorecía a un determinado grupo, lo cual iba en contra del espíritu de igualdad especialmente notorio en aquella sociedad. La importancia del estatus, el dinero o la duración de las vacaciones puede variar entre países y afectar el potencial motivador de estos sistemas de compensación. La retribución basada en el rendimiento es otra técnica que se acomoda mejor a las culturas con una orientación difusa en las dimensiones identificadas por Trompenaars (1994). En algunos países su escasa acogida responde a que es inaceptable que se le responsabilice única y exclusivamente a un empleado por los resultados que obtenga. Al fin y al cabo, el rendimiento de una persona depende en gran medida, tal como se entiende en estas culturas, de las personas con las que se relaciona.

### En otras áreas afines

*Técnicas de motivación.* La motivación es otro elemento que se considera en el proceso de dirección, el cual 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 incentivación (Mead, 1998).

Las principales teorías sobre la motivación han sido formuladas en Estados Unidos y como tal, contemplan los valores propios de esta sociedad. En concreto, asumen un grado relativamente alto de masculinidad, la ética protestante de trabajo, alto individualismo, escasa distancia al poder, débil control de la incertidumbre y la preferencia por la comunicación explícita. Obviamente, se trata de valores que no son comunes en todos los países y que, en consecuencia, ponen en tela de juicio su aplicabilidad universal (Adler, 1997; Hofstede, 1994; Mead, 1998; Tayeb, 2005; Trompenaars, 1994). Por ello, se critica la universalidad de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) y de la motivación por el logro de McClelland (1961). Muchos autores expresan su desacuerdo con el carácter universal que se les ha otorgado en la literatura sobre el *management* a dichas teorías sobre la motivación, poniendo de manifiesto su relatividad o sesgo cultural, su condicionamiento al contexto estadounidense en el que fueron desarrollados por sus autores (Schneider, 1988). Por ejemplo, en relación con las necesidades identificadas por Maslow, son numerosas las 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).

*Estilos de liderazgo.* Con relación a los estilos de liderazgo se puede efectuar un análisis análogo. Las teorías más relevantes sobre el liderazgo tienen también su origen en Estados Unidos, del cual se han exportado al resto de los países. Pero se cuestiona si realmente son universalmente aplicables en todo el mundo o, al contrario, su aplicabilidad se fundamenta en los rasgos culturales de cada sociedad. Por ejemplo, las clásicas Teoría X y Teoría Y de McGregor (1960) describen dos concepciones distintas sobre la naturaleza del ser humano y lo que esperan de su entorno de trabajo. Según McGregor, los líderes en la Teoría X creen que deben dirigir, controlar y presionar a las personas para motivarles a que trabajen. Tales líderes asumen que las necesidades básicas de seguridad son las que motivan. Al contrario, los líderes de la Teoría Y asumen que son las necesidades superiores de logro y autorrealización las que motivan fundamentalmente a las personas. Los líderes de los distintos países obedecen a distintas razones para realizar suposiciones respecto a ambas teorías. Mientras que algunos investigadores sugieren que los enfoques americanos de liderazgo y dirección son aplicables ampliamente fuera de sus fronteras, la mayoría de los directivos, al contrario, creen que deben adaptar su estilo de liderazgo a las culturas de los empleados, poniendo de manifiesto que el liderazgo es una variable contingente a la cultura (Adler, 1997).

Buena muestra del carácter contingente la ofrecen los resultados del estudio GLOBE (House et al., 2004). 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 una notable distancia al poder, les costaba entender la idea de tener que depender de dos superiores, dejando a un lado su tradicional línea de mando único.



## V. DRH Comparativa y el debate sobre la convergencia-divergencia en la DRH

La permeabilidad que se le atribuye a la DRH hacia el factor cultural tiene su reflejo en el conjunto de estudios que se han llevado a cabo en el campo de la DRH Comparativa con la finalidad de identificar distintos modelos de dirección. En la actualidad se aprecia cierta tendencia hacia la convergencia de la Dirección Internacional de Recursos Humanos (DIRH) y la DRH Comparativa. Aún siendo ambos campos de estudio originariamente independientes, la acuciante necesidad, especialmente en las EMs, de comprender cómo se gestionan los recursos humanos en otros países ha obrado a favor de su integración. El objetivo de estas investigaciones es la de identificar grupos de países que reflejan modelos comunes.

Por ejemplo, uno de los estudios más recientes, el estudio GLOBE (House et al., 2004), ofrece el perfil de 62 países, con un enfoque centrado en el liderazgo y a partir de una serie de dimensiones culturales.

Ignjatovic y Sveltic (2003), en un estudio acotado al marco europeo, proponen distintos grupos de países europeos: el central, el del sureste, el nórdico, el de oeste y el periférico.

En un estudio anterior, Sparrow, Schuler y Jackson (1994) identificaron los siguientes grupos homogéneos: el grupo anglosajón (Reino Unido, Australia, Estados Unidos y Canadá) junto con Alemania e Italia, el grupo de los países latinoamericanos y, por su parte, Francia, Japón y Corea, que constituirían por sí mismos clusters aislados.

A partir de los resultados de su investigación que recogían las prácticas de dirección de más de 12.000 directivos de todo el mundo, Moss-Kanter (1991) planteó la existencia de los siguientes clusters: un primer grupo compuesto por Estados Unidos, Reino Unido y Australia; un segundo formado por Corea y Japón; el grupo formado por los países nórdicos junto con Alemania; y por último, el grupo de los países latinos que abarca a los países del sur de Europa y Latinoamérica.

En uno de los trabajos pioneros en este campo, Ronen y Shenkar (1985) realizaron un trabajo de revisión y síntesis de ocho estudios anteriores concluyendo con la propuesta de distintos clusters que siguen siendo utilizados muchos años más tarde. En él, señalan que existen sólidos argumentos para reconocer la existencia de los siguientes grupos: el germano (Alemania, Austria y Suiza), anglosajón (Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Australia, Irlanda, etc.), nórdico (Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia), latineuropeo (España, Francia, Bélgica, Italia y Portugal) y el grupo latinoamericano (Argentina, Venezuela, México, etc.).

Relacionado con el área de la DRH Comparativa y con íntima relación con la DIRH, un debate que aún hoy en día genera discrepancias entre los académicos es el de la Convergencia y Divergencia en la DRH. Tal como acabamos de mencionar, existen estudios que analizan las diferencias en las prácticas empleadas en distintos lugares y avalan la existencia de modelos específicos de DRH. No obstante, ante la posibilidad de que estos modelos converjan o no, las posturas son antagónicas.

Los teóricos de la convergencia aseguran que las sociedades van a ser cada vez más similares por distintas razones y abogan por una visión en la que los sistemas de DRH convergen. Esta tesis parte de un planteamiento universalista. Parte de la premisa de que el proceso de industrialización de los países, los avances tecnológicos y su difusión, así como otros cambios que implica este proceso, llevan consigo una homogeneización de los valores y comportamientos hacia los valores predominantes en las sociedades capitalistas de Occidente, por ser éstas, hasta ahora, las que se han identificado con las sociedades industrializadas (Fenton-O`Creevy, Gooderham y Nordhaug, 2005; Kerr, Dunlop, Harbison y Myers, 1960). Se pueden identificar dos corrientes principales: por un lado, el modelo de convergencia de las fuerzas de mercado o modelo estadounidense y, por otro, el modelo de convergencia institucional o modelo europeo (Brewster, 2002b).

En contraposición a esta visión, se encuentran los defensores de la divergencia o no-convergencia, como se le viene denominando recientemente, afirmando que las sociedades, pese a que se asemejen cada vez más, no van a confluir en pautas de comportamiento idénticas y, por tanto, sería absurdo pensar en sistemas homogéneos en los países. Se señala que es el contexto nacional el que condiciona los valores que influyen en el sistema de valores de una organización empresarial y no la ideología o el sistema económico adoptado, y que por ello, prácticamente permanecen intactos (Adler, Doktor y Redding, 1986; Hofstede, 1984; Lincoln, Olson y Anada, 1978). Además, se pone énfasis en que las culturas son únicas y las prácticas gerenciales necesitan adaptarse al entorno local (Brewster y Larson, 1991; Brewster y Tyson, 1993). En ella se posicionan dos escuelas de pensamiento, los culturalistas (Adler, 1997; Aycan et al., 2000; Hofstede, 1984; Jackson, 2002; Laurent, 1986; Schneider y Barsoux, 1997; Tayeb, 1988; Triandis, 1982; Troopenaars, 1994) y los institucionalistas (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Meyer, 1991; Scott, 1995).

En una postura intermedia se encuentran los defensores de la *cross-convergencia* (Ralston, Holt, Tepstra y Kai-Cheng, 1997). Sparrow, Harris y Brewster (2003) critican que en esta discusión se debata la convergencia/divergencia de sistemas en términos absolutos, en vez de considerar que parte de los mismos puede converger en algunas regiones o zonas geográficas, mientras que otros pueden hacerlo de manera divergente. Es más, añaden que dentro de una misma función de recursos humanos pueden darse procesos convergentes en un determinado nivel y divergentes en otro. En esta línea se pronuncian también McGaughey y De Cieri (1999) cuando cuestionan los postulados extremos de convergencia y divergencia y proponen que la dinámica de estos procesos hay que analizarla en tres niveles (macro, meso y micro) y que dichos procesos pueden adoptar formas distintas: la integración, la asimilación, la separación y la novedad. Estos mismos autores señalan que mientras existen diferencias en el ámbito de variables micro, a nivel macro se aprecian crecientes similitudes que ponen de manifiesto procesos convergentes. En otros trabajos se abandona también la estricta dicotomía y trazan un escenario intermedio entre ambas posicio-

nes (Frenkel y Peetz, 1998; Katz y Darbishire, 2000; Frenkel y Kuruvilla, 2002). Incluso hay quienes ante la creciente diversidad constatada dentro de los países sugieren términos como “divergencias convergentes” (Katz y Darbishire, 2000).

En definitiva, no hay consenso sobre esta cuestión. Un buen ejemplo de ello es que los partidarios de la convergencia en DRH en Europa se topan con estudios que identifican grupos o clusters de países europeos con diferencias visibles en su orientación, lo cual, siembra dudas acerca de esta tesis. En concreto, en el contexto europeo, uno de los grandes clusters identificados, los estudios revelan diferencias en la concepción y ejecución de este área empresarial en comparación con los Estados Unidos pero, a su vez, otras investigaciones destacan diferencias regionales significativas incluso dentro de una misma zona geopolítica (Brewster, 2002a).

## **VI. La cultura en la Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos**

En los últimos tiempos, es importante el esfuerzo realizado por los investigadores con la finalidad de desarrollar marcos integradores que recojan los elementos que intervienen en la compleja realidad del estudio de esta área. La variable estrategia adquiere un carácter fundamental, quizás no tan marcado como en épocas anteriores y paralelo a la evolución de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Este reconocimiento ha dado lugar al notable desarrollo y avance de la DEIRH.

La revisión y análisis de los trabajos desarrollados en esta área muestra la relevancia otorgada al factor cultural en buena parte de los modelos propuestos en esta área.

En uno de los primeros trabajos en este campo, Evans y Lorange (1989) desarrollaron un modelo conceptual basado en la premisa de que las políticas de los recursos humanos deben guiarse por dos lógicas: la lógica del producto o mercado y la lógica sociocultural.

Por su parte, 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, las cuales ejercen su influencia en el transcurso de cuatro fases sucesivas. Milliman, Von Glinow y Nathan (1991), partiendo de los conceptos de adaptación y flexibilidad, sugieren que el estadio del ciclo de vida de la organización condiciona la configuración del modelo. Concretamente, señalan que en la DEIRH deben contemplarse cuatro tipos de adaptación o ajuste: adaptación (a) entre las funciones de DRH y la etapa en el ciclo de vida organizacional; (b) entre las diversas funciones de recursos humanos; (c) entre las prácticas de recursos humanos y el entorno nacional y cultural; y por último (d) el ajuste entre la función de recursos humanos a nivel corporativo y de las filiales.

Welch (1994) propone un modelo contingencial en el que enlaza tres tipos de variables y del que se derivarían las funciones genéricas de selección, formación, desarrollo, retribución y repatriación del personal expatriado. Se trata de (a) varia-

bles contextuales, donde se engloban el sistema legal del país de la implantación y la distancia cultural con el país de origen; (b) variables específicas de la empresa, tales como el estadio de la internacionalización, el tipo de industria, la estrategia y la estructura, así como la organización y (c) las variables situacionales: disponibilidad de personal, localización del destino de expatriación, las necesidades de control y el núcleo de decisión.

Cabe mencionar también una aportación más reciente de Janssens (2001). Basa su conceptualización en un enfoque cultural y propone un modelo culturalmente sinérgico. Esta autora sostiene que cuando la EM afronta la compleja decisión de posicionarse ante el reto de considerar simultáneamente la integración global y la adaptación local, no es aconsejable adoptar una orientación extrema y, por tanto, la decisión más acertada es la integración. Por ello, basándose en la tercera orientación genérica descrita por Taylor, Beechler y Napier (1996), la integración, propone una orientación culturalmente sinérgica que pretende diseñar nuevas prácticas por medio del reconocimiento de culturas individuales. Para su desarrollo se basa en los modelos de sinergia cultural en los que las nuevas soluciones o alternativas se generan por medio de la exploración de la diversidad cultural (Adler, 1997; Hoecklin, 1995). Otra postura cercana a ésta en cuanto a la base teórica, con una aproximación cultural a la DIRH, la ofrecen Aycan et al., (1999) con el modelo de la adaptación cultural.

Con un marcado carácter estratégico, Schuler, Dowling y De Cieri (1993) desarrollaron un modelo integrador la DEIRH<sup>8</sup> que incorpora todos los aspectos fundamentales de estudios previos. Según los autores, son dos los componentes estratégicos que articulan 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.

En otro de los modelos que, junto al anterior, es quizás, uno de los modelos más completos, Taylor, Beechler y Napier (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.

## VII. Conclusiones. Implicaciones para el futuro

Del análisis efectuado concluimos que la cultura, en su acepción más amplia, la cultura nacional, es una variable notoria y relevante en el campo de los recursos

<sup>8</sup> Posteriormente revisado por De Cieri y Dowling (1999).

humanos. Más si cabe, hoy en día, donde la creciente competencia y los procesos de internacionalización demandan que los directivos se sensibilicen hacia este elemento, que conozcan las características de la DRH en distintos lugares del mundo y cómo perciben y reaccionan sus colegas en estos lugares ante problemas y presiones similares. La importancia que tiene la comprensión de los principales determinantes de las políticas y prácticas de esta área en diferentes regiones y escenarios nacionales parece clave en una sociedad global donde la diversidad cultural va a ser la nota predominante. Además de la diversidad cultural a la que da lugar la expansión geográfica de las empresas, está aumentando también la diversidad dentro de las fronteras, propiciada por los movimientos migratorios. Esta diversidad es aún más importante en las EMs, puesto que el diseño estratégico de los sistemas de DRH de las filiales extranjeras, especialmente las situadas en países culturalmente distantes, parece estar íntimamente ligado al conocimiento de las diferencias socioculturales, entre otros factores. Así los apoyan, al menos, los diversos modelos de DIRH que consideran a la cultura nacional entre las variables estratégicas. En consecuencia, parece que en trabajos futuros será necesario que este enfoque cultural se integre con nuevos paradigmas y corrientes teóricas en el campo de la DEIRH.

Es este contexto multicultural el que ha propiciado que, si bien originariamente la DRH Comparativa y la DIRH constituían dos áreas de estudio independientes, hoy en día estén cada vez más cerca y converjan en sus planteamientos. Todavía no hay consenso en el debate sobre la convergencia de los sistemas de dirección en los países, aunque parece que, paulatinamente, a medida que el debate vaya depurándose y el nivel de análisis alcance mayor profundidad, las posiciones extremas tenderán a acercarse.

Ante la multiculturalidad en las EMs nos parecen importantes los esfuerzos que se están dirigiendo, entre otros, a la formación en la concienciación intercultural o el trabajo en equipos multiculturales. Y no solamente en lo que concierne directamente al personal expatriado de las EMs, sino también a los altos responsables que, desde la sede central, toman decisiones estratégicas de envergadura en materia de DEIRH. Creemos que los espacios geográficos cada vez más heterogéneos donde actúan las EMs demandan una actitud más abierta del órgano dirigente a favor de la adaptación de las prácticas domésticas. La diversidad cultural requiere una adecuada gestión y, en nuestra opinión, las bases del enfoque cultural pueden ser un instrumento eficaz.

La dificultad de medición y la necesidad de actualización de los parámetros culturales a la sociedad actual constituyen dos dificultades significativas para el avance de este enfoque. Su aplicabilidad futura exige ir superando las limitaciones que presenta, en lo que respecta a estudios donde la variable cultural se quiere tratar cuantitativamente. Habrá que trabajar, por consiguiente, en la construcción de nuevos parámetros culturales válidos y/o en la mejora de los existentes. No obstante, una posible alternativa a estas dificultades puede encontrarse en los estudios de carácter

cualitativo. El análisis cualitativo de la cultura puede generar información muy enriquecedora al descubrir nuevos o distintos aspectos que en la aplicación cuantitativa de los modelos culturales no se observan. En los últimos años numerosas investigaciones realizadas en el campo de la dirección internacional de recursos humanos han recurrido a otros medios de carácter marcadamente cualitativo para la evaluación de la influencia de esta variable. El desarrollo de esta metodología, que podría utilizarse también como complemento de las técnicas cuantitativas, puede constituirse, quizás, como una vía que abre nuevos horizontes al Enfoque Cultural.

### Bibliografía

- ADLER, N.J. (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3ª ed.. Boston: Kent.
- y GHADAR, F. (1990), “Strategic human resource management: a global perspective”, en Pieper, R. (ed.): *Human Resource Management. An International Comparison*, pp. 235-260. Berlin: De Gruyter.
- , DOKTOR, R. y REDDING, S.G. (1986), “Form the Atlantic to the Pacific century. Cross Cultural management reviewed”, *Journal of Management*, 12, pp. 295-318.
- y JELINEK, M. (1986), “Is “Organizational Culture” Culture Bound?”, *Human Resource Management*, 25, pp. 73-90.
- ARDICHVILI, A. Y GASPARISHVILI, A. (2003), “Russian and Georgian entrepreneurs and non-entrepreneurs: A study of Value Differences”, *Organization Studies*, vol. 24, nº. 1, pp. 29-46.
- 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*, vol. 49, nº. 1, pp. 192-221.
- BAE, J., CHEN, S., WAN, T.W.D., LAWLER, J.J. y WALUMBWA, F.O. (2003), “Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, nº. 8, pp. 1308-1332.
- y ROWLEY, C. (2001), “The impact of Globalization on HRM: The Case of South Korea”, *Journal of World Business*, vol. 36, nº. 4, pp. 402-428.
- , 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*, vol. 9, nº. 4, pp. 653-670.
- 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*, vol. 25, nº. 3, pp. 467-491.

- BJÖRKMAN, I. y XIUCHENG, F. (2002), "Human resource management and the performance of Western firms in China", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, nº. 6, pp.853-864.
- BLACK, B. (1999), "National culture and high commitment management", *Employee Relations*, vol. 21, nº. 4, pp. 389-404.
- BREWSTER, C., MAYRHOFER, W. y MORLEY, M. (eds.) (2003): *Nuevos desafíos para la gestión de recursos humanos en Europa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- (2002a), "Human resource Practices in Multinational Companies" en Gannon, M.J. y Newman, K.L. (eds.): *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, pp. 126-141. Oxford: Blackwell.
- (2002b), "Transfer of HRM practices around the world", *Conference on Human Resource management across countries: the cultural dimension*. Athens University of Economics and Business. Atenas, Grecia.
- y HEGEWISCH, A. (1994), *Policy and practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*. Londres: Routledge.
- y TYSON, S. (1993), *International comparison in behaviour*. London: Pitman.
- y LARSON, H.H. (1991) "Behavior in Europe: evidence from 10 countries", *International Journal of Behavior*, vol.3, nº.3, pp. 429-434.
- CHILD, J. (2002), "Theorizing about organization cross-nationally: part 2 – towards a synthesis", en WarnerM. y Joynt, P. (eds): *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, pp. 40-56. Londres: Thompson.
- D'IRIBARNE, P. (1989), *La logique de l'honneur*. Paris: Seuil.
- DE CIERI, H. y DOWLING, P.J. (1999), "Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments", en Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W. y Milkovich, G.T. (eds.): *Research in personnel and human resources management: strategic human resources management in the twenty-first century*, pp. 305-327, suplemento 4. Stamford, CT: JAI Press.
- DERESKY, H. (2000), *International Management. Managing Across Borders and Cultures*. 4ª ed.. Addison Wesley.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DOLAN, S.L., MARTÍN-PRIUS, A., DÍEZ-PIÑOL, M., MARTÍNEZ-FIERRO, S. y FERNÁNDEZ-ALLES, M. (2004), "Exploratory Study of of Within-Country Differences in Work and Life Values", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, nº. 2, pp. 157-180.
- 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*, vol. 6, nº. 1, pp. 31-59.

- EDWARDS, T. y REES, C. (2006), *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*. Essex, Inglaterra: Pearson Education.
- y FERNER, A. (2004), “Multinationals, reverse diffusion and business systems”, *Management International Review*, vol. 24, nº. 1, pp. 51-81.
- EVANS, P. y LORANGE, P. (1989), “The two logics behind human resource management”, en Evans, P.; Doz, Y. y Laurent, A. (eds): *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization Innovation*, pp. 144-161. London: MacMillan.
- FENTON-O’CREEVY, M., GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2005), “Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs: Introduction to the Special Issue”, *Management Revue*, vol. 16, nº. 1, pp. 5-10.
- FRENKEL, S. y KURUVILLA, S. (2002), “Logics of action, globalization, and changing employment relations in China, India, Malaysia and the Philippines”, *Industrial and Labour Relations Review*, 3, pp. 387-412.
- y PEETZ, D. (1998), “Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-Country Comparison”, *Industrial Relations*, vol. 37, nº. 3, pp. 282-310.
- KATZ, H. y DARBISHIRE, O. (2000), *Converging Divergencies: Worldwide changes in employment systems*. Londres: ILR/Cornell University Press.
- 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*, vol. 9, nº. 1, pp. 116-135.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B. y CARDY, R. (1998), *Human resources: a managerial perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- , BALKIN, D.B. y CARDY, R. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- GOODERHAM, P.N. y NORDHAUG, O. (2003), *International management: cross-boundary challenges*. Oxford: Blackwell.
- GROESCHL, S. (2003), “Cultural implications for the appraisal process”, *Cross Cultural Management*, vol. 10, nº. 1, pp. 67-79.
- HALL, E.T. (1989), *The Basic Works of Edward T. Hall. Vol. 1, The Silent Language; Vol. 2, The Hidden Dimension; vol. 3, Beyond Culture; The Dance of Life*. New York: Bantam/Doubleday.
- HODGETS, R.M. y LUTHANS, F. (1993): “US multinationals compensations strategies for local management: cross-cultural implications”, *Compensation and Benefits Review*, vol. 25, nº.2, pp. 42-48.
- HOECKLIN, L. (1995), *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley & Economist Intelligence Unit.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture´s consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage.



- (1998a), *Culturas y Organizaciones: el software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza.
- (1998b), “Think locally, act globally. Cultural constraints in personnel management”, *Sixth Conference on International Human Resource Management*. Paderborn, Alemania.
- (1984), *Culture’s Consequences. International differences in work-related values*. California: Sage.
- HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W. y GUPTA, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- IGNJATOVIC, M y SVELTIC, I. (2003), “European HRM clusters”, *ESB Review*, 17, pp. 25-39.
- INKELES, A. y LEVINSON, D.J. (1969), “National character: the study of modal personality and sociocultural systems”, en Lindsey, G. y Aronson, E. (eds.): *The Handbook of Social Psychology*, 2ª ed., vol. 4, Reading, MA: Addison-Wesley.
- JACKSON, T. (2002), “The management of people across cultures: valuing people differently”, *Human Resource Management*, vol. 41, nº. 4, pp. 455-475.
- JANSSENS, M. (2001), “Developing a culturally synergistic approach to international human resource management”, *Journal of World Business*, vol. 36, nº. 4, pp. 429-450.
- JOSHI, A. y MARTOCCHIO, J.J. (2007): “Compensation and reward systems in a multicultural context”, en Stone, D.L. y Stone-Romero, E.F. (eds.): *The influence of culture on human resource management processes and practices*, pp. 181-207. New York: Taylor y Francis.
- KANUNGO, R.W. y JAEGER, A.M. (1990), “Introduction: the need for indigenous management in developing countries”, en Jaeger, A.M. y Kanungo R.W. (eds): *Management in developing countries*, pp. 1-23. Londres: Routledge.
- KERR, C., DUNLOP, J.T., HARBISON, E. y MYERS, C. (1960), *Industrialism and Industrial Man*. Cambridge: Harvard University Press.
- KHILJI, S.E. (2003), “”To Adapt or Not to Adapt”, Exploring the Role of National Culture in HRM – A Study of Pakistan”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, nº. 1, pp. 109-132.
- KIM, Y. y GRAY, S.J. (2005), “Strategic factors influencing international human resource management practices: an empirical study of Australian multinational corporations”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, nº. 5, pp. 809-830.
- KOLTKO-RIVERA, M.E. (2004): “The psychology of worldviews”, *Review of General Psychology*, vol. 8, nº. 1, pp. 3-58.
- KROEBER, A.L. y KLUCKHOHN, F. (1952), “Culture: A critical review of Concepts and Definitions”, *Peabody Museum Papers*, vol. 47, nº. 1. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

- LAURENT, A. (1986), "The cross-cultural puzzle of international human resource management. International Human Resource Management: A field in infancy", *Human Resource Management*, vol. 25, nº. 1, pp. 91-102.
- (1983), "The cultural diversity of western conceptions of management", *International Studies of Management and Organizations*, vol. 13, nº. 1-2, pp. 75-96.
- LAWLER, J.J., CHEN, S. y BAE, J. (2000), "Scale of operations, Human Resource Systems and Firm Performance in East and Southeast Asia", *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 8, nº. 1, pp.3-20.
- LEAL, A. (1991), *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- LERTXUNDI, A. (2008): *Influencia de los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y del entorno cultural en la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos*. Tesis doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia.
- LINCOLN, J.R., OLSON, J. y ANADA, M. (1978), "Cultural effects on organizational structures: the case of Japanese firms in the United States", *American Sociological Review*, 43, pp. 819-847.
- LINDHOLM, N., TAHVANAINEN, M. y BJÖRKMAN, I. (1999), "Performance appraisal of host country employees: Western EMs in China", en Brewster, C. y Harris, H. (eds.): *International HRM, Contemporary Issues in Europe*, pp. 143-159. London: Routledge.
- MASLOW, A.H. (1954), *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row.
- MAZNEVSKI, M.L. y DISTEFANO, J.J. (1995): *Measuring culture in International Management: the Cultural Perspective Questionnaire*. The University of Western Ontario, Working Paper Series, pp. 95-139.
- MCCLELLAND, D.C. (1961), *The achieving society*. Nueva York: Van Nostrand.
- MCGAUGHNEY, S. y DE CIERI, H. (1999), "Reassessment of convergence and divergence dynamics: Implications for international HRM", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, nº. 2, pp. 235-250.
- MCGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MEAD, R. (1998), *International Management. Cross cultural dimensions*. Oxford: Blackwell.
- MENDONCA, M. y KANUNGO, R.N. (1994), "Managing Human Resources: the issue of culture fit", *Journal of Management Inquiry*, vol. 3, nº. 3, pp. 189-205.
- 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*, vol. 16, nº. 2, pp. 318-339.

- MOSS-KANTER, R. (1991), "Transcending Business Boundaries: 12.000 world view managers view change", *Harvard Business Review*, vol. 69, n.º. 3, pp. 151-164.
- MYLONI, B., HARZING, A.W. y MIRZA, H. (2004a), "Host country specific factors and the transfer of Human Resource Management practices in Multi-national companies", *International Journal of Manpower*, vol. 25, n.º. 6, pp. 518-534.
- (2004b), "Human Resource Management in Greece. Have the Colours of Culture Faded Away?", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n.º. 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*, vol. 27, n.º. 4, pp. 753-779.
- NYFIELD, G. y BARON, H. (2000): "Cultural context in adapting selection practices across borders", en Kehoe, J.F. (ed.): *Managing selection strategies in changing organizations*, pp. 242-268. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- PEPPAS, S.C. (2001), "Subcultural Similarities and Differences: An examination of US Core Values", *Cross Cultural Management*, vol. 8, n.º. 1, pp. 59-70.
- RALSTON, D.A., HOLT, D.H., TEPSTRA, R.H. y KAI-CHENG, Y. (1997), "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the US, Russia, Japan and China", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n.º. 1, pp. 177-208.
- RAMAMOORTHY, N. y CARROLL, S. (1998), "Individualism / collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices", *Human Relations*, vol. 51, n.º. 5, pp. 571-588.
- RONEN, S. y SHENKAR, O. (1985), "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º. 3, pp. 435-454.
- ROSENZWEIG, P.M. y NOHRIA, N. (1994), "Influences on HRM practices in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n.º. 2, pp. 229-251.
- SACKMANN, S.A. y PHILLIPS, M.E. (2004), "Contextual Influences on Culture Research. Shifting Assumptions for New Workplace Realities", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n.º. 3, pp. 370-390.
- SCHNEIDER, R. y BARSOUX, J.L. (1997), *Managing across cultures*. London: Prentice Hall.
- (1988), "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, vol. 27, n.º. 2, pp. 231-246.
- Schuler, R.S. y Rogovsky, N. (1998), "Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n.º. 1, pp. 159-177.

- , DOWLING, P.J. y DECIERI, H. (1993), “An integrative framework of strategic international human resource management”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, nº. 4, pp. 717-764.
- SCHWARTZ, S.H. (1994), “Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values”, en Kim, U., Triandis, H.C., Kagitçibasi, Choi, S.C. y Yoon, G. (eds): *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*, pp. 85-119. Thousand Oaks: Sage.
- SCOTT, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- y Meyer, J.W. (1993), “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence”, en Powell, W.W. y Dimaggio, P.J. (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 108-142. Chicago: University of Chicago.
- SNODGRASS, C.R. y SEKARAN, U. (1989), “The cultural components of strategic decision making in the international arena”, in Neghandi, A.R. y Savara, A. (eds.): *International strategic management*, pp. 141-154. Lexington, MA.: Lexington Books.
- SPARROW, P., HARRIS, H. y BREWSTER, C. (2003), “Towards a New Model of Globalizing HRM”, *7<sup>th</sup> Conference on International Human Resource Management*. Limerick, Irlanda.
- y WU, P. (1998), “Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees”, *Employee Relations*, vol. 20, nº. 1, pp. 26-56.
- , SCHULER, R.S. y JACKSON, S.E. (1994), “Convergence and divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº. 2, pp. 267-299.
- STONE, D.L., STONE-ROMERO E.F y LUKASZEWSKI, K.M. (2007): “The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices”, *Human Resource Management Review*, 17, pp. 152-165.
- STONE-ROMERO, E.F y STONE, D.L. (2002): “Cross-cultural differences in response to feedback: Implications for individual group and organizational effectiveness” en Ferris, G.R. (ed.): *Research in personnel and human resource management*, vol. 21, pp. 275-372. Greenwich, CT: JAI Press.
- TARAS, V., ROWNEY, J. y STEEL, P. (2009): “Half a century of measuring culture: review of approaches, challenges and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture”, *Journal of International Management*, 15, pp. 357-373.
- TAYEB, M.H. (2005), *International Human Resource Management. A multinational Company Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- (1994), “Organisations and national culture: methodology considered”, *Organisation Studies*, vol. 15, nº. 3, pp. 429-446.

- (1988), *Organizations and National Culture. A Comparative Analysis*. Londres: Sage.
- TAYLOR, E.B. (1871), *Primitive Culture*. Londres: Murray.
- Taylor, S., Beechler, S. y Napier, N. (1996), "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 21, n.º. 4, pp. 959-985.
- TRIANDIS, H.C.(1994), "Cross-cultural industrial and organizational psychology", en Triandis, H.C. , Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, pp. 103-172. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- (1982), "Review of culture's consequences: International differences in work-related values", *Human Organization*, vol. 41, n.º. 1, pp.86-90.
- TROMPENAARS, F. (1994), *Riding the Waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Londres: Nicholas Brealey.
- VERBURG, R.M., DRENTH, P.J.D., KOOPMAN, PL., VAN MUIJEN, J.J. y WANG, Z. (1999), "Managing human resources across cultures: a comparative analyses of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n.º. 3, pp. 391-410.
- WELCH, D.E. (1994), "Determinants of international human resource management approaches and activities: a suggested framework", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n.º. 2, pp. 139-164.
- YUEN, E.C. y KEE, H.T. (1993), "Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices", *Management International Review*, vol. 33, n.º. 4, pp. 361-380.

