

## **El papel de la competitividad del sistema de Dirección de Recursos Humanos en el análisis de costes de las estrategias de Exportación vs. Adaptación**

Aitziber Lertxundi Lertxundi, Universidad del País Vasco

### **Resumen**

Con este trabajo, se desea destacar la importancia que tiene la evaluación del sistema de Dirección de Recursos Humanos de la empresa como fuente de ventaja competitiva en la decisión sobre la exportación vs. adaptación en la Dirección Internacional de Recursos Humanos. En concreto, desde la perspectiva de costes, se amplía el análisis, complementando el enfoque más tradicional de los costes de transacción con la introducción de un nuevo elemento: la competitividad del sistema de Dirección de Recursos Humanos. Basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, se observa que el potencial de rendimiento del sistema empleado en la empresa matriz juega un papel primordial en la decisión de la empresa sobre su estandarización a sus implantaciones foráneas o al contrario, la adaptación al contexto de estas.

**Palabras clave:** la exportación/adaptación en la dirección internacional de recursos humanos, costes, costes de transacción, enfoque de recursos y capacidades.

### **Abstract**

In this paper, we aim to stress the importance of the appraisal of the Human Resource Management system as a source of competitive advantage in International Human Resource Management, as far as the choice between exportation vs. adaptation is concerned. Specifically, from a cost based view, the analysis is extended, complementing the more traditional transaction cost perspective with the introduction of a new factor: Human Resource Management system's competitiveness. Focusing on the resource and capabilities perspective, it's shown that the performance level of headquarters' system plays a key role in the decision about its standardisation to the foreign affiliates or, on the contrary, the adaptation to their context.

**Keywords:** exportation/adaptation in International Human Resource Management, cost, transaction cost, resource and capabilities view.

### **1. Introducción**

En las últimas décadas, la intensificación de los procesos de internacionalización vivida por las empresas ha impulsado el desarrollo de la Dirección Internacional de Recursos Humanos, tanto en lo que respecta al área relacionada estrictamente con la gestión del día a día, como en lo referente a la dirección estratégica. Testimonio de ello son los importantes trabajos publicados durante este periodo de tiempo (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, Beecheler y Napier, 1996). Bajo este enfoque más estratégico, entre las perspectivas desde la 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). En este trabajo, en un esfuerzo de extender esta perspectiva, se contemplan otros conceptos de coste que tratan de ampliar las aportaciones anteriores con el objetivo de estimar con mayor precisión el coste relativo de las diferentes estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos y poder tomar decisiones de mayor calidad. Con esta finalidad, el análisis que efectuamos se desarrolla en el marco de la Teoría de los Costes de Transacción y del Enfoque de Recursos y Capacidades.

En esta labor de análisis, se ponen de manifiesto dos ideas:

- 1) Por una parte, la consideración del grado de competitividad del sistema de Dirección de Recursos Humanos de la empresa matriz debería ser un factor que merece ser considerado y evaluado en el análisis de los costes asociados a las estrategias en la Dirección Internacional de Recursos Humanos.
- 2) Por otra parte, independientemente del papel que juega en el análisis anterior, el cual contempla estrictamente la perspectiva de costes, su consideración debería extenderse para convertirse en un elemento imprescindible en todos los procesos decisorios dirigidos al diseño de las prácticas de personal a implementar en las implantaciones foráneas.

Seguidamente, en los tres apartados siguientes se realiza una breve revisión de los fundamentos teóricos más relevantes para el análisis y a continuación, se efectúa el análisis y la valoración de las estrategias de exportación y de adaptación de acuerdo a los criterios descritos previamente. El trabajo finaliza con las conclusiones más importantes a las que se ha llegado tras el análisis.

## **2. La Exportación vs. Adaptación de las prácticas de Dirección 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 estas más cerca de la fuente del problema (Pralhad y Doz, 1987).

La necesidad de equilibrar estas fuerzas antagónicas se extiende también a la función 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: la estrategia de adaptación, de exportación y de

integración. En este trabajo se consideraran exclusivamente las dos primeras dado que constituyen dos orientaciones o actitudes claramente opuestas, mientras que la tercera es una orientación intermedia:

- Estrategia de adaptación. Persigue la máxima adaptación posible a las características específicas locales de las filiales y para ello estas desarrollan su propio sistema de Dirección de Recursos Humanos, replicando los sistemas empleados localmente por medio de la contratación de especialistas en recursos humanos o directivos con conocimientos de las prácticas locales. La razón de esta actitud residiría en que la empresa no contempla su sistema de recursos humanos como una competencia clave (Bonache Pérez, 1996; 2000). Se correspondería, en cierto modo, con la actitud policéntrica en la terminología empleada por Perlmutter (1969).

- Estrategia de exportación. Consiste en la transferencia de los sistemas de Dirección de Recursos Humanos desde la empresa matriz a sus implantaciones exteriores. 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). Se ajustaría a una actitud etnocéntrica (Perlmutter, 1969).

Cabe apuntar que, 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).

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

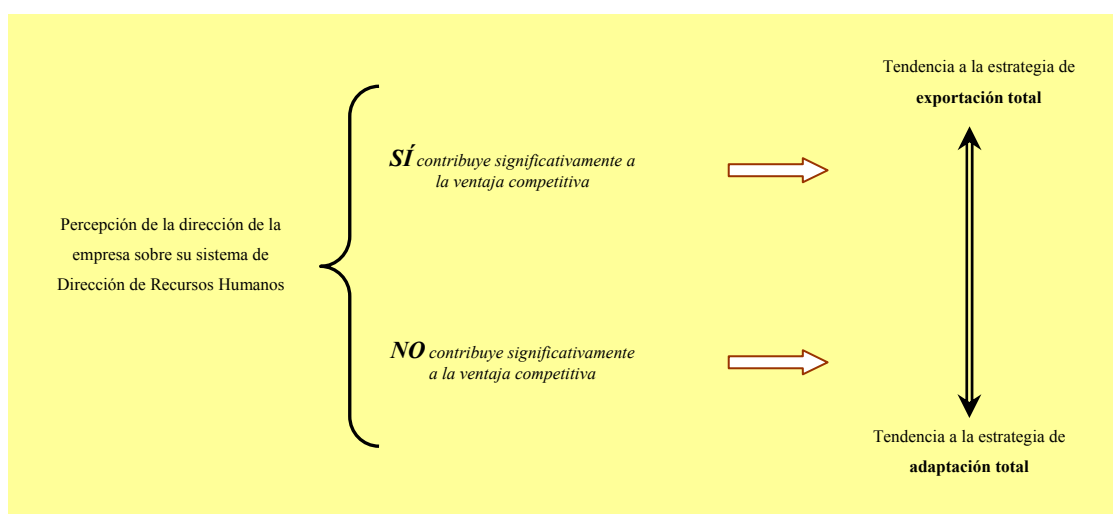
### **3. Sistema de Recursos Humanos y fuente de ventaja competitiva**

El desarrollo del Enfoque 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 (Bayo Moriones y Díaz de Cerio, 2002; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; MacDuffie, 1995, Roca *et al.*, 2002; Sanz Valle y Sabater Sánchez, 2002; Wood y Menezes, 1998) y en este sentido, se acepta que los sistemas de recursos humanos pueden ser 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.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente cuadro establecemos la relación entre la percepción que tiene la empresa sobre la naturaleza de su sistema de recursos humanos como activo estratégico que preserva y aumenta su competencia distintiva, y la decisión sobre la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos a

adoptar. Como se puede observar en el cuadro 1, 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 aplicado en casa es una competencia organizacional que a través del conocimiento tácito conserva y fomenta los activos intangibles, mayor será la probabilidad de que intente transferirlo a sus filiales. Y al contrario, si no lo contempla como tal, es posible que delegue su diseño a los directivos de las filiales, especialmente, cuando las presiones exteriores hacia la sensibilización local son relevantes (Bonache Pérez, 1996, 2000).

Cuadro 1: Percepción del grado de eficiencia del sistema de Dirección de Recursos Humanos y la decisión de su exportación / adaptación



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

Antes de seguir con nuestra exposición, creemos conveniente matizar y aclarar cómo se entiende la transferencia o la estandarización del sistema de dirección de recursos humanos. Desde el Enfoque de Recursos y Capacidades, si este sistema 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 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 competitivas que las de la implantación, recomienda 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.

### **3. Los costes asociados a las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos**

Como se ha señalado en la introducción, buena parte de los estudios que se centran en la estimación del coste en el área de recursos humanos de la empresa internacional lo hacen entorno al reclutamiento y sobre la base de 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 para el cálculo de su coste, es necesario considerar varios elementos que destacan sobremanera (Erdener y Torbiörn, 1998; 1999): por un lado, la racionalidad limitada se extiende para incluir los efectos de la distancia cultural, pues la información que se haya generado en otra cultura puede causar problemas o 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. Por otro lado, las barreras culturales que se pueden originar en este escenario internacional van reduciéndose con el paso del tiempo debido a que los directivos expatriados en el extranjero se familiarizan con el entorno y adquieren experiencia, de modo que es posible que parte del riesgo derivado de la distancia cultural se reduzca también.

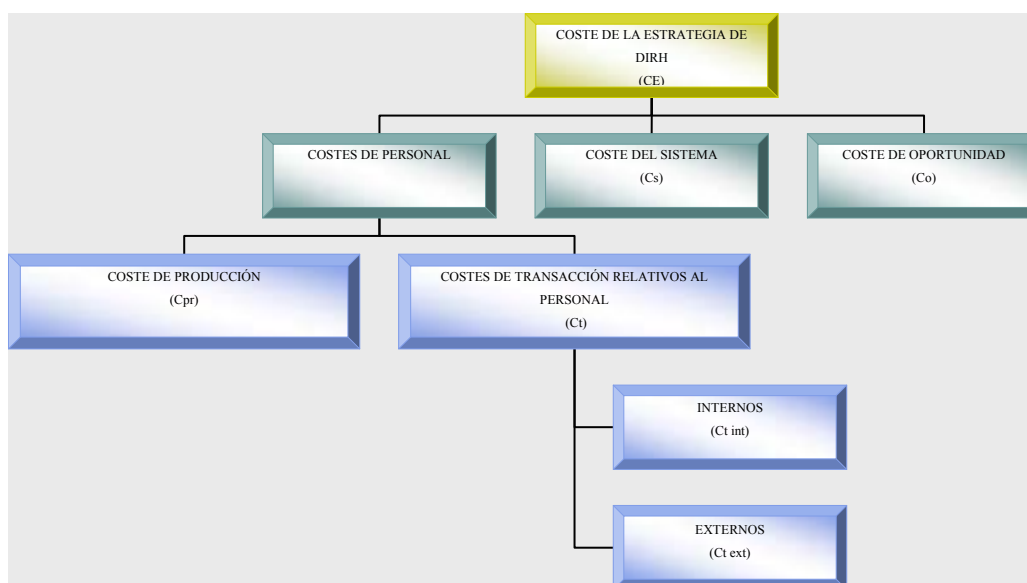
En la estimación del coste de la estrategia, el impacto que tienen las decisiones sobre el reclutamiento de personal destinado a las implantaciones exteriores puede ser crítico, en concreto, la elección del personal directivo clave. En general, los empleados de niveles inferiores suelen ser de origen 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 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 siguiente modo:

Figura 1: Costes de la estrategia de Dirección Internacional de Recursos Humanos



Fuente: elaboración propia

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.

$$\text{Coste total de la estrategia (C total)} = \text{Cpr} + \text{Ct int} + \text{Ct ext} + \text{Cs} + \text{Co}$$

A continuación pasamos a describir cada uno.

#### A) Coste de Producción (Cpr):

Dado que los puestos inferiores se ocupan generalmente por trabajadores nacionales (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).

#### B) 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.

**b.1) 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 suplementarse 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 aquellos 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.2. 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 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.

### C) 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).

### D) 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.

## **4. Análisis de costes y valoración de las estrategias**

A partir del análisis de costes y la evaluación de las estrategias 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 políticas y prácticas de personal. Para ello, se propone como criterio de eficiencia el coste asociado a cada una de las dos alternativas, de manera que se recomienda seguir la alternativa que minimice dicho coste.

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* ( $Ct_{int} \text{ ex ante}$ ) 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 ( $C_{pr}$ ) y costes del sistema ( $C_s$ ), los cuales se soportan a lo largo de todo el horizonte de evaluación.
2. Los costes de transacción *ex post*, tanto internos como externos ( $Ct_{int} \text{ ex post}$  y  $Ct_{ext} \text{ ex post}$ ), 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.

A) 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.

$$Cpr(\text{adap}) < Cpr(\text{expo})$$

B) Costes de transacción (Ct):

b.1. 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.

$$Ct \text{ int } \mathbf{ex \textit{ante}}$$
 (adap) > Ct int **ex ante** (expo) (l/p)

$$Ct \text{ int } \mathbf{ex \textit{post}}$$
 (adap)  $\approx$  Ct int **ex post** (expo) (l/p)

b.2. 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:

$$Ct \text{ ext } \mathbf{ex \textit{post}}$$
 (adap)  $\approx$  Ct int **ex post** (expo) (l/p)

C) Coste del sistema (Cs):

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

$$Cs(\text{adap}) < Cs(\text{expo})$$

D) 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.

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

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:

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

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 la siguiente tabla:

Tabla 1: Comparación relativa de los costes de las estrategias de DIRH

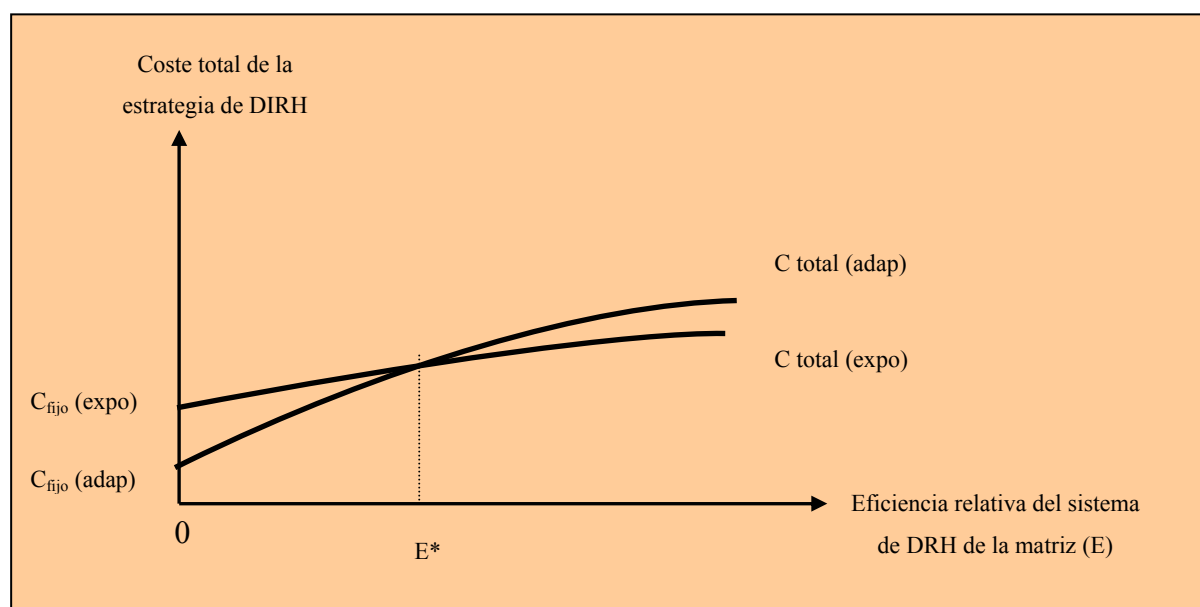
<b>COSTES FIJOS</b>	
<b>A) Coste de Producción (Cpr)</b>	$Cpr(\text{adap}) < Cpr(\text{expo})$
<b>B) Costes de Transacción (Ct)</b>	
<b>b.1.) Internos <i>ex ante</i> (Ct int <i>ex ante</i>)</b>	$Ct \text{ int } \text{ex ante}(\text{adap}) > Ct \text{ int } \text{ex ante}(\text{expo})$ (l/p)
<b>Internos <i>ex post</i> (Ct int <i>ex post</i>)</b>	$Ct \text{ int } \text{ex post}(\text{adap}) \approx Ct \text{ int } \text{ex post}(\text{expo})$ (l/p) (2)
<b>b.2.) Externos <i>ex post</i> (Ct ext <i>ex post</i>)</b>	$Ct \text{ ext } \text{ex post}(\text{adap}) \approx Ct \text{ int } \text{ex post}(\text{expo})$ (l/p) (2)
<b>C) Coste del sistema (Cs)</b>	$Cs(\text{adap}) < Cs(\text{expo})$
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	$C \text{ fijo total}(\text{adap}) < C \text{ fijo total}(\text{expo})$ (1)
<b>COSTES VARIABLES</b>	
<b>D) Coste de oportunidad (Co)</b>	$E \uparrow \Rightarrow Co(\text{adap}) \uparrow ; Co(\text{expo}) \downarrow$ $E \downarrow \Rightarrow Co(\text{adap}) \downarrow ; Co(\text{expo}) \uparrow$
<b>COSTE TOTAL (C total)</b>	$E < E^* \rightarrow C \text{ total}(\text{adap}) < C \text{ total}(\text{expo})$ $E > E^* \rightarrow C \text{ total}(\text{adap}) > C \text{ total}(\text{expo})$

(1) y (2) Implicaciones de la consideración del largo plazo.

Fuente: elaboración propia

Si se atiende a las cuantías de los costes 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* ( $C_{t \text{ int } ex \text{ ante}}$ ) 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 ( $C_{pr}$ ) y del sistema ( $C_s$ ), los cuales 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.

Gráfico 1: Representación gráfica del coste de las estrategias



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se aprecian claramente 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 de 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

En este trabajo se ha intentado ampliar el enfoque de análisis de los costes asociados a las estrategias de Dirección Internacional de Recursos Humanos, un tanto delimitado en la literatura al campo del reclutamiento. Para ello, el análisis se ha efectuado sobre la base teórica proporcionada por la teoría de los costes de transacción y el enfoque de recursos y capacidades. En concreto, con la incorporación de este enfoque se ha querido destacar la importancia del sistema de Dirección de Recursos Humanos como fuente de ventaja competitiva y su consiguiente relevancia en la decisión de la estrategia a seguir en la dirección de los recursos humanos en el contexto multinacional. Es precisamente este último punto donde hemos querido hacer más hincapié.

Con este objetivo y 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. Bajo 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 las estrategias 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 dirección de recursos humanos de la matriz (Cpr, Ct, Cs), mientras que el coste variable comprendería el coste de oportunidad (Co). 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 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 institucionales 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. 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.

En todo caso, creemos que el análisis efectuado contribuye positivamente a la teoría en el campo de la Dirección Estratégica Internacional de Recursos Humanos, en el sentido de que enfatiza la importancia de trasladar al contexto internacional la concepción de la fuente de ventaja competitiva en recursos humanos, la cual, en ocasiones, aparece un tanto delimitada al ámbito doméstico. Asimismo, pone de manifiesto la importancia que tiene desde el punto de vista estratégico, el que la dirección de la empresa reflexione de forma consciente y activa sobre el grado de competitividad que le caracteriza a su sistema para dirigir las personas.

### Referencias bibliográficas:

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- BANAI, M. (1992): "The Ethnocentric Staffing Policy in Multinational Corporations: A Self-Fulfilling Prophecy", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, pp. 451-472.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992): "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis" en Shrivastava, P; Huff, A. y Dutton, J. (ed.): *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 39-61. Boston, JAI Press.
- BAYO MORIONES, A.; MERINO DÍAZ DE CERIO, J. (2002): "Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso: Un estudio de los factores que influyen en su Adopción en la Industria Española", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº. 12; pp. 227-246.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; PICKUS, P.S.; SPRATT, M.F. (1997): "HR as a source of shareholder value: research and recommendations", *Human Resource Management*, primavera, vol. 36, número 1, pp. 39-47.
- 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.
- BIRD, A.; TAYLOR, S.; BEECHLER, S. (1998): "A typology of International Human Resource Management in Japanese multinational corporations: organizational implications", *Human Resource Management*, verano, vol. 37, número 2, pp. 159-172.
- BLACK, J.S. y MENDENHALL, M. (1992): "The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised: A Review and Theoretical Framework", *Journal of International Business Studies*, 22, pp. 225-248.
- BONACHE PÉREZ, J. Y PLA BARBER, J. (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, pp. 1320-1329.
- BONACHE PÉREZ, J. (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa", *Economía Industrial*, número 307, pp. 37-48.

BONACHE PÉREZ, J. (2000): "El sistema de recursos humanos en las filiales de las multinacionales", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 2644, pp. 29-44.

BRISCOE, D.R. y SCHULER, R.S. (2004): *International Human Resource Management. Policy and practice for the global enterprise*, London, New Cork, Routledge.

DE SAA-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, pp. 123-140.

DELANEY, J.T. y Huselid, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, 4, pp. 949-969.

DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39, número 4, pp. 802-835.

DOWLING, P.J.; WELCH, D.E.; SCHULER, R.S. (1999): *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context*, Cincinnati, South-Western College Publishing.

EDSTRÖM, A. y GALBRAITH, J.R. (1977): "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 248-263.

ERDENER, C. y TORBIÖRN, I. (1998): "Staffing and Training practice in international firms: implications of risk effects for firm performance", *Sixth Conference on International Human Resource Management*, University of Paderborn, Alemania.

ERDENER, C. y TORBIÖRN, I. (1999): "A transaction Cost Perspective on International Staffing Patterns: Implications for Firm Performance", *Management International Review*, vol. 19, Special Issue, pp. 89-106.

EVANS, P. y LORANGE, P. (1989): "The two logics behind human resource management", en Evans, P.; Doz, Y. y Laurent, A. (ed.): *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization Innovation*, London, MacMillan.

GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1990): "El propósito estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, 1º trim., pp. 75-90.

HANNON, J.M.; HUANG, I.C.; Jaw, B.S. (1995): "International Human Resource Strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan", *Journal of International Business Studies*, Third quarter, pp. 531- 554.

HILL, C.W.L. y KIM, W.C. (1988): "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model", *Strategic Management Journal*, 9, Special Issue on Strategy Content, pp. 93-104.

HUSELID, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, número3, pp. 635-672.

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*, vol. 40, número 1, pp. 171-188.

KOBRIN, S.J. (1988): "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resource Management*, vol. 27, primavera, pp. 63-75.

LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive advantage: A Competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, número 4, pp. 699-727.

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1967): *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, Boston, Harvard University.

MACDUFFIE, J.P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, 2, pp. 197-221.

MAHONEY, J.T. (1995): "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, vol. 33, 2, pp. 91-101.

- MACMILLAN, I.C.; SCHULER, R.S. (1985): "Gaining a competitive edge through human resources", *Personnel*, abril, pp. 24-29.
- MENDENHALL, M. y ODDOU, G. (1985): "The dimensions of expatriate acculturation: A review", *Academy of Management Review*, 10, pp. 39-45.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M.A. y NATHAN, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, 16, 2, pp. 318-339.
- PENROSE, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.
- PERLMUTTER, H.V. (1969): "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, enero-febrero, pp. 9-18.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-191.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard Business School Press.
- PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1987): *The multinational mission. Balancing local demands and global vision*, New York: The Free Press.
- SANZ VALLE, R.; SABATER SÁNCHEZ, R. (2002): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº.1, pp. 163-182.
- SCHULER, R.S.; DOWLING, P.J. y DECIERI, H. (1993): "An integrative framework of strategic international human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, December, 4, pp. 717-764.
- TAYLOR, S.; BEECHELER, S. y NAPIER, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *Academy of Management Review*, 21, pp. 959-985.
- TEAGARDEN, M.B. y VON GLINOW, M.A. (1997): "Human Resource Management in cross-cultural contexts: Emic practices versus etic philosophies", *Management International Review*, vol. 37, Issue1, pp.7-20.
- TORBIÖRN, I. (1994): "Dynamics of Cross-Cultural Adaptation", en Althen, G. (ed.): *Learning Across Cultures*. Washington, DC: NAFSA Publications, en Erdener, C. y Torbiörn, I. (1999).
- TUNG, R.L. (1988): *The new expatriates: Managing human resources abroad*, Cambridge, Ballinger.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1990): *Organizational Capability*, New Cork, Wiley.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*, Nueva York, Free Press.
- WOOD, S.; MENEZES, L. (1998): "High commitment management in UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey", *Human Relations*, vol. 51; 4; pp. 485-515.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.; MCWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, número 2; pp. 301-326.