

EL ENFOQUE ESTRATEGICO, LA CULTURA NACIONAL Y EL CONTEXTO COMO DETERMINANTES EN LA SELECCION DE EXPATRIADOS

Alberto Mirabal

Profesor
Decanato de Administración y Contaduría
UCLA

RESUMEN

El propósito del presente trabajo consiste en establecer vínculos entre estrategia, cultura nacional y contexto en relación con la asignación de directivos a filiales foráneas. En consecuencia, sustentándose el estudio en la Teoría de la Contingencia (Chandler, 1962; Lawrence y Lorsch, 1967), se abordó el trabajo revisando puntualmente (a) los distintos enfoques estratégicos (Perlmutter, 1965, 1969; Bartlett, 1981, 1986); (b) las dimensiones cross-culturales (Hofstede, 1980), (c) la influencia del entorno y (d) las prácticas básicas de selección en materia de expatriación. De forma práctica, se trabajó metodológicamente en el estudio de siete casos de filiales provenientes de los sectores químico, consumo masivo, médico, tecnológico, financiero, farmacéutico, y de variopinta nacionalidad, con miras a establecer un cuerpo de proposiciones que permitiesen conectar estrategia, cultura nacional y contexto con prácticas de asignación del personal expatriado. Los resultados obtenidos en el estudio, comprobaron que no siempre el enfoque estratégico de la casa matriz coincide con el enfoque de la práctica de recursos humanos en la filial respectiva, y que si bien la cultura nacional puede tener un peso importante en la tendencia para definir las políticas y prácticas de expatriación en el particular, el factor contextual tiende a incidir substantivamente en el ajuste de las mismas.

Palabras clave: enfoques estratégicos; cultura; contexto; prácticas internacionales de selección; expatriados.

SUMMARY

The intention of the present work consists of establishing links between strategy, national culture and context in relation with the assignment of executives to foreign subsidiaries. In consequence, the study being sustained in the Theory of the Contingency (Chandler, 1962; Lawrence and Lorsch, 1967), the work was approached checking punctually (a) the different strategic approaches (Perlmutter, 1965, 1969; Bartlett, 1981, 1986); (b) the cross-cultural dimensions (Hofstede, 1980), (c) the influence of the environment and (d) the basic practices of selection about expatriation. Of practical form, it worked methodologically in the study of seven cases of subsidiaries of the sectors chemist, massive, medical, technological, financial, and pharmaceutical and of different nationality, with a view to establishing a body of propositions that were allowing connecting strategy, national culture and context with practices of assignment of the expatriated personnel. The results obtained in the study, they verified that not always the strategic approach of the headquarters coincides with the approach of the practice of human resources with the respective subsidiary, and that though the national culture can have an important weight in the trend to define political and practices of expatriation in the individual, the factor contextual tends to affect significantly in the adjustment of the same ones.

Key words: strategic approaches; culture; context; international practices of selection; expatriates.

STRATEGIC APPROACH, NATIONAL CULTURE AND CONTEXT AS DETERMINANTS TO APPOINT EXPATRIATES

Alberto Mirabal

Professor
Decanato de Administración y Contaduría
UCLA

INTRODUCCIÓN

Producto de la creciente globalización, la importancia de la actividad económica desempeñada por las corporaciones en el ámbito internacional suele ser cada vez más relevante y en algunas ocasiones determinante para el éxito organizativo. De hecho, más de 2/3 de los altos directivos del mundo visualizan la capacidad de desempeño en el mercado foráneo como un elemento clave en el futuro, y similarmente, la misma proporción mantiene expectativas de generar ingresos fuera del lugar de origen de su firma, creyendo de manera adicional, que efectivamente la dirección de recursos humanos resulta crítica para el éxito global (Adler, 1997).

En ese orden de ideas, la administración de los recursos de una organización y en especial su componente humano cuando los negocios trascienden las fronteras nacionales, resulta una labor compleja toda vez que muy distintos factores pueden incidir en su adecuada gestión. Así por ejemplo, presiones comunes creadas por la globalización reflejadas en la interdependencia de mercados, disminución de obstáculos al libre comercio y creación de acuerdos regionales, así como elementos muy puntuales de orden político, legal o social, (Kast et al., 1988), pudieran moderar la transferencia o ajuste de prácticas organizativas que adecuadas en otras latitudes, sean necesarias implantar de forma estratégica fuera del ámbito local.

En consecuencia y considerando que el éxito de muchas compañías descansa en reconocer la necesidad de enfocar las nuevas demandas competitivas, organizativas y ambientales (Bartlett et al., 1990), algunas consideraciones asociadas con estrategia, cultura y contexto, parecieran tener un peso importante en la

efectividad empresarial, sobretodo cuando algunas prácticas pretenden abordarse en entornos potencialmente disímiles en términos culturales y geográficos. En ese sentido y puntualmente en materia de selección de expatriados bajo el plano internacional cual es el caso que nos compete, la adecuada definición de las políticas que atañen a dicha función, obligan a conducir el examen hacia la exploración de tales factores no sólo por el hecho de que gestionar un amplio componente de aspectos centrados en traslados, orientación y asistencia técnica representa de por sí una tarea compleja en materia de asignación foránea, sino por la imperiosa necesidad que implica equilibrar los intereses internos con factores de localización en los países destino de cara a generar competitividad y valor (Durán, 1999).

Por tal motivo, en el presente trabajo se plantea primariamente que la estrategia central de la casa matriz y la cultura nacional del país destino serán incidentes en la definición y aplicación de prácticas asociadas con la transferencia de expatriados a las respectivas filiales, entendiéndose que aspectos particulares y de orden potencialmente coyuntural asociados al contexto del país donde se accede, pudiesen moderar aquellas.

Para ello, el artículo se estructuró en seis (6) partes, incluyendo la presente como introducción. Así, la segunda sección comprende la revisión de la literatura que concretamente abarca el componente estratégico, cultural y contextual, seguido de la exploración de tendencias en prácticas de selección de expatriados y de un cuerpo de vínculos sugeridos en relación al tema que nos compete. El tercer punto abarca el componente metodológico empleado en la investigación, seguido de una cuarta sección que hace alusión a la presentación de datos y resultados

obtenidos en la materia. La quinta parte se centra en el planteamiento de un cuerpo de proposiciones como consecuencia de los resultados obtenidos en los casos respectivos y finalmente la última sección abarca el cuerpo de conclusiones, limitaciones, líneas de investigación y referencias consultadas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

De cara a abordar el planteamiento inicial que ocupa la presente investigación, se presenta a continuación los elementos más significativos que asociados a cada uno de los respectivos apartados, contribuyen a examinar el tema objeto de análisis.

ENFOQUES ESTRATÉGICOS EN MATERIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En lo concerniente a tendencias estratégicas en materia de internacionalización, distintas orientaciones permiten establecer conexiones bajo el plano organizativo. Así por ejemplo, dentro de estas consideraciones dos enfoques pueden servir de referencia en el particular: (a) una tendencia de corte normativo asociada fundamentalmente con los estudios de Chandler (1962), que expresa que en la medida en que las operaciones de las empresas van creciendo en importancia y complejidad, se hace necesario la modificación de las estructuras como forma de enfrentar la diversificación estratégica, y (b) otra orientación de carácter más descriptivo que explica la adaptación de la firma ante la incertidumbre del entorno, cuyo planteamiento apunta que el ajuste a los requisitos estratégicos del ambiente internacional, está más en función a la capacidad para desarrollar flexibilidad organizativa que a modificaciones estructurales (Bartlett, 1981, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1992; Doz y Prahalad, 1984).

En consecuencia, siguiendo esta línea de análisis y partiendo de la apreciación que los condicionantes del entorno parecieran representar fuerzas importantes que tienden a impulsar ajustes en materia de prácticas organizativas en las filiales externas, se hace necesario conocer las orientaciones estratégicas que puedan adoptarse en relación con la internacionalización, de cara a explorar hasta qué punto tales prácticas mantienen isomorfismo con la tendencia estratégica de la casa matriz.

En ese orden de ideas y entendiendo que en la concepción de tales enfoques tienden a privar factores asociados tanto a la globalización de mercado, como los concernientes a la sensibilidad ante características muy particulares del ambiente (Perlmutter, 1969; Bartlett, 1986; Prahalad y Doz, 1987), se toma como referencia la clasificación de las firmas adoptada por Bartlett y Ghoshal (1989) en globales, multinacionales y transnacionales, así como la expresada por Perlmutter (1965) en términos de etnocentrismo, policentrismo y geocentrismo, por coincidir mayoritariamente en las apreciaciones anteriores y considerarse análogos dadas las escasas diferencias conceptuales entre sí.

En consecuencia, de forma muy concreta y para el caso que nos ocupa vale señalar lo siguiente:

- Una concepción de corte global o etnocéntrica asume en principio, que los valores y usos culturales de uno mismo son superiores a los de los demás (Robbins, 1996). Bajo la óptica empresarial, la idea que subyace es que las teorías y prácticas directivas son generalizables y las “formas de hacer” de la corporación son las mejores, ignorándose las diferencias culturales y transfiriendo las prácticas desde el mercado

doméstico al resto de países en los que se tiene presencia. Fruto de ello, las políticas organizacionales desarrolladas en empresas multinacionales (EMNs) con características etnocéntricas tienden a ser el reflejo de la sede central, procurando no sólo la conservación de la identidad nacional al ocupar personas provenientes del país de origen de la matriz las posiciones directivas clave (Perlmutter, 1969; Kopp, 1994), sino centralizando recursos y responsabilidades y desarrollando acciones encaminadas a la transmisión y retención de conocimientos en la sede como tal. Por tal motivo, cabe esperarse en el tema que nos ocupa, que en filiales con fuerte tendencia de la casa matriz en materia de etnocentrismo: (a) la alta dirección y puestos clave, sean ocupados por personal del país de origen de la firma multinacional, (b) se establezcan controles de tipo directo por razones de dependencia entre sede y filial (Ouchi, 1977,1979), y (c) tiendan a fomentarse prácticas estandarizadas que reduzcan la ambigüedad ante entornos diferentes o distantes geográficamente.

- Una orientación de corte multinacional o policéntrica, considera las diferencias en la esfera cultural y por consiguiente, la empresa tiende a la adaptación de sus prácticas en los mercados en los que mantiene presencia. “Las personas locales saben lo que es mejor para ellos y la parte de la firma cual es localizada en el país anfitrión, debe ser tan local en identidad como sea posible” (Perlmutter, 1969). En ese sentido, corporaciones que presentan rasgos de naturaleza policéntrica, reflejan comportamientos asociados con mayor descentralización de activos, recursos y operaciones por parte de la casa matriz, y si bien no se descuidan aspectos formales con miras a prevenir distorsiones entre los

directivos de la sede central y las filiales (Pla, 2000), los sistemas de coordinación y control responden mucho más a mecanismos de socialización y formas indirectas respectivamente. Por consiguiente y producto de la explotación de oportunidades y ventajas locales, se tiende a estar más en consonancia con los condicionantes del mercado en los que se tiene presencia (Perlmutter, 1969; Gómez et al., 2001), siendo la eficiencia de tipo contingente. Por lo tanto, en una filial fuertemente influenciada por este enfoque desde la sede principal y sin desmérito de la utilización de expatriados: (a) la presencia de directivos del país de origen en puestos importantes será proporcionalmente menor en relación con la orientación anterior, (b) tienden a establecerse controles de tipo indirecto y (c) la trayectoria y experiencia del potencial expatriado como del ejecutivo local, es considerada vital a efectos de asignación en cargos clave.

- Un enfoque de naturaleza transnacional o geocéntrico, considera posible un ajuste entre la estandarización y adaptación de las prácticas, asimilando aquellas que considera mejor para universalizarlas, independientemente de su procedencia. Por tal razón, las organizaciones mantienen simultáneamente preocupación por lo local y global (Perlmutter, 1969), estando los valores asociados con los compromisos en el mercado mundial. Del mismo modo y aludiendo nuevamente a Perlmutter (1969), no se compara la superioridad con la nacionalidad y en consecuencia: (a) los puestos clave son ocupados por el personal más adecuado independientemente de su procedencia, (b) los controles tienden a ser tanto directos como indirectos y (c) los criterios clave de selección tienden a

asociarse con la movilidad, el ajuste y la capacidad profesional.

CULTURA NACIONAL

Siguiendo con el tema que nos compete, otra variable moderadora a efectos de transferencia, ajuste e integración de prácticas en materia de asignación de directivos a filiales foráneas, es la referida a la multiculturalidad. Así y entendiendo que al examinar similitudes y diferencias en el particular es necesario contar con un marco de referencia, nos circunscribiremos al modelo de valores de Hofstede (1980), por facilitar desde el punto de vista práctico comparaciones cuantitativas entre naciones y por constituir un marco de estudio globalmente conocido en materia cultural y organizativa.

En ese sentido, sin menoscabo de la complementariedad o exclusión de otros estudios en el área (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Laurent, 1983; Adler, 1997; Trompenaars et al., 1997), se expresan seguidamente y de manera puntual las dimensiones reseñadas por el autor en su respectivo trabajo (Hofstede, 1980), destacando los elementos de interés a efectos del tema que nos ocupa:

- **Individualismo.** Esta dimensión expresa que “el individualismo existe cuando las personas se definen primariamente como individuos separados y hacen sus primarios compromisos hacia sí mismos, en tanto que el colectivismo o un bajo nivel de individualismo, es caracterizado por altas redes sociales en las que las personas fuertemente se distinguen entre sus propios grupos y los otros grupos, manteniendo primariamente objetivos comunes” (Adler, 1997). Por consiguiente, en una organización influenciada por una cultura de orden más individualista, suele esperarse que: (a) las decisiones de selección tanto a nivel local como internacional se sustenten en competencias, y (b) se caracterice el ambiente por un esquema donde las tareas priven sobre las relaciones. En tanto, en una sociedad de naturaleza colectivista: (1) las decisiones de selección están enmarcadas mayoritariamente por razones de lazos y entorno del sujeto y (2) prevalece un ambiente en donde la contribución grupal y las relaciones mantienen preponderancia sobre las acciones individuales. En el caso venezolano, el valor referencial de esta dimensión reflejó una puntuación de 12, para una media de 50 obtenida en el conjunto de países referidos en la muestra (Hofstede, 1980).
- **Distancia al poder.** Fundamentalmente, describe el grado en que una sociedad acepta que el poder de las instituciones y organizaciones esté distribuido de manera desigual, reflejándose altas diferencias jerárquicas y de estatus entre subordinados y superiores (Hofstede, 1980). Así, en sociedades con alta distancia al poder y concretamente bajo el plano corporativo, suelen esperarse: (a) altos niveles de centralización y formalización, (b) estilos de dirección de corte menos participativo y (c) mayores desigualdades entre los empleados, esperándose que en materia de inserción de expatriados al área directiva, el estatus y credenciales sean sustantivamente relevantes para generar impacto con los pares del mismo rango a nivel local. En todo caso, el valor reflejado en esta dimensión para el caso venezolano fue de 81, en relación a una media de 52 (Hofstede, 1980).
- **Aversión a la incertidumbre.** Enfatiza hasta qué punto una sociedad se siente amenazada por situaciones inciertas y

ambiguas, y trata de evitarlas (Robbins, 1996). Un alto índice en el particular es indicativo de que la colectividad tiende a preferir la certeza y seguridad, en tanto que bajos valores, señalan que la sociedad se siente cómoda ante los cambios y está más abierta a lo desconocido (Punnett et al., 1997). Así por ejemplo, en culturas que evitan la incertidumbre, las organizaciones tienden a ser muy estructuradas, se provee seguridad en el trabajo, los procedimientos son claros y escritos, hay rechazo a los comportamientos e ideas alejadas de la norma y los gerentes en líneas generales se sienten más preocupados por los detalles que por la estrategia, esperándose que la aceptación de directivos provenientes de la sede principal de cara a la participación interna del trabajo, pueda generar incomodidades y ansiedad en las oficinas locales. Por contraposición, países con bajos valores en esta dimensión, tienden a fomentar el riesgo, el proceso de toma de decisiones se sustenta relativamente con menos información, la apertura al cambio se hace evidente y se fomenta una alta movilidad de los ejecutivos (Adler, 1997; Punnett et al., 1997). Concretamente en el caso de Venezuela, el valor reflejado fue de 76 en relación a la media de 64 en la muestra referida por Hofstede (1980).

- **Masculinidad.** Se refiere al grado en el cual, valores tradicionalmente asociados con el género masculino (predominio de la asertividad, posesiones materiales, logro, competencia, ambición, etc.) se aprecian en la sociedad como conjunto, propiciando relativa y/o solapadamente a nivel corporativo la existencia de políticas organizativas que permiten desigualdades en función al género. Desde esta perspectiva, algunas prácticas asociadas con asignación

de expatriados cual es el tema que nos ocupa, pueden verse moderadas en función a los valores predominantes en países de origen y destino, pudiendo condicionar la transferencia y fomentar un trato preferente a nivel de selección externa hacia candidatos del sexo masculino, y en consecuencia obligando a reconsiderar elementos particulares que asociados a compromisos familiares, costos, maternidad y movilidad, pudiesen justificar y orientar estratégicamente la asignación internacional hacia uno u otro género (Adler, 1984; Schwartz, 1989). En el tema que nos ocupa, el valor reflejado para Venezuela fue de 73. La media estuvo en 50 (Hofstede, 1980).

- **Orientación al tiempo.** Esta dimensión desarrollada posteriormente y no incluida en el estudio original de Hofstede (1980), pretendió orientar sobre comportamientos clave en sociedades que enfatizan en el corto o el largo plazo (Hofstede, 1993), entendiéndose que si la cultura es de tipo cortoplacista, se espera a nivel corporativo (a) la búsqueda de resultados inmediatos, y (b) el uso de fuentes mayoritariamente de tipo externo en materia de selección y transferencia de personal para ocupar posiciones foráneas. Sin embargo, a efectos del trabajo que nos atañe, es importante destacar que esta dimensión fue categorizada dentro del componente contextual, (1) por carecer de datos que uniformemente hubiesen sido recolectados en el estudio original de Hofstede (1980) y (2) por considerar que aspectos de naturaleza estructural del país destino, pueden incidir de manera importante en esta dimensión (Baptista, 2003; Malavé, 2002, 2003).

CONTEXTO

En materia de contexto, los estudios de Kast et al (1988) advierten sobre algunos condicionantes del entorno que de tipo general y específico tienden a afectar en buena medida las operaciones y por ende las prácticas organizativas de las empresas. Los primeros están asociados con aspectos de carácter macro que en líneas generales pudiesen influir en distinto grado sobre las actividades llevadas a cabo en las empresas, en tanto que los específicos se circunscriben más bien a elementos muy particulares que vinculados con el diario acontecer, son más controlables por las corporaciones.

De esta manera y entendiendo que hoy día las EMNs pueden llegar a diseñar un producto en un determinado lugar, ensamblarlo o fabricarlo en otra nación y comercializarlo en algunos otros países, estratégicamente y sin desmérito de consideraciones puntuales asociadas a la operatividad diaria, deben responder de manera relevante ante aquellos retos de orden general que asociados al plano legal, económico, cultural, político y social, pueden incidir sobre sus operaciones en los espacios respectivos.

Por lo tanto, en situaciones donde el ambiente de negocios del país destino puede ser percibido desfavorable (Penfold, 2002; Baptista, 2003; Malavé, 2002, 2003; Márquez y Piñango, 2003), el examen del entorno local se presenta como una variable incidente en materia estratégica ante la cual la sede puede definir políticas y establecer determinadas prácticas en las filiales respectivas que congruentes o no con la estrategia central, resulten oportunas a efectos de afrontar las circunstancias adversas.

En razón de ello y para el caso puntual del que se trata, se espera que una firma al insertarse en una nación con desajustes importantes en términos de inestabilidad política y social; crisis económica, incertidumbre o debilidad institucional, considere la posibilidad de asignar una importante proporción de directivos a puestos clave en las filiales como forma eventual de controlar y garantizar sus intereses en entornos vinculados con tales consideraciones (Chang, 1999; McGeary, 1999), si bien esta consideración no necesariamente deba tomarse taxativamente como norma en la materia.

PRÁCTICAS INTERNACIONALES DE SELECCIÓN

Una vez señaladas las distintas variables moderadoras que a nuestro juicio inciden en la transferencia, ajuste o integración de prácticas en materia de asignación de expatriados, concretamos en este apartado la exploración de dos elementos que la literatura examina de forma directa con el tema que nos atañe. Nos referimos a las fuentes de selección y a las habilidades requeridas en el plano internacional para la asignación de recursos humanos a filiales externas. Entendiendo por consiguiente, que buena parte de la diferencia de esta función a nivel doméstico e internacional radica en el grado de complejidad que implica una asignación foránea (Welch, 1994; Sherman et al., 1999), y que el término “expatriado” se circunscribe a los “nativos del país de origen de la multinacional que desempeñan sus funciones en subsidiarias ubicadas en el extranjero, o a directivos no pertenecientes ni al país de origen ni al correspondiente país anfitrión” (Guisado, 2003), se examinan a continuación las consideraciones señaladas con anterioridad, de cara a conectarlas con los respectivos casos de estudio.

Fuentes de selección

La selección y por ende asignación de recursos humanos a nivel internacional, supone variados problemas que debe afrontar la corporación desde su casa matriz. Uno de ellos, es el concerniente a definir qué tipo de fuentes utilizar y cómo acoplarlas en la concepción estratégica de la firma. Desde esta perspectiva, si bien el uso de fuentes internas para concretar la transferencia externa fomenta la promoción de la plantilla y el control cercano del proceso, un uso externo como contrapartida y vía para seleccionar candidatos puede eventualmente suponer mayor independencia, aunque tiende a incrementar el costo y los mecanismos de coordinación entre sí, motivo por el cual, la organización debe definir bajo el plano estratégico la opción más adecuada a los propósitos que persigue.

En todo caso, sin ser taxativo en la materia y en relación con el tema que nos ocupa, se estima que: (a) bajo un enfoque etnocéntrico, las fuentes internas asociadas a la promoción y uso de personal de la sede tienden a ser más utilizadas en la asignación a las filiales, (b) en el plano policéntrico, probablemente se haga mayor uso de consultoría o fuentes externas a efectos de captación y selección y (c) desde la óptica geocéntrica quizás una combinación de ambas fuentes sea lo habitual en la materia.

Habilidades y destrezas

Siguiendo a Sherman et al (1999), aspectos circunscritos a calificación técnica, sensibilidad cultural y habilidades de gerencia, constituyen los asuntos que en distinto grado tienden a evaluarse para las asignaciones en el plano internacional. En ese sentido, la calificación técnica pareciera ser el aspecto que más se tiende a considerar (Mendenhall et al., 1985; Swaak, 1995), argumentándose el hecho de que

la expatriación pudiera ser necesaria por la carencia de conocimientos específicos en determinada área, valorándose en consecuencia, la trayectoria doméstica, experiencia y antecedentes de éxito en proyectos a escala nacional o foránea (Tung, 1982; Brewster et al., 1997; Suutari & Brewster, 1999). En lo tocante a sensibilidad cultural, si bien como criterio tiende a usarse a efectos de medir la capacidad de adaptación ante diversos entornos y por ende tolerancia ante las diferencias culturales del expatriado y su grupo familiar (Dallas, 1995; Gomez et al., 2001), algunos estudios reportan cierto nivel de informalismo tanto en la valoración concedida a tal criterio como a deficiencias importantes en los programas de apoyo (Forster, 2000) a pesar de numerosas evidencias en EMNs que corroboran regresos prematuros o insatisfacción del expatriado por dificultades de ajuste en el lugar destinado (Shellenbarger, 1991; Adler, 1997).

Finalmente, en materia de habilidades gerenciales y de cara a la articulación de acciones que en el diario acontecer fomenten el compromiso, buenas relaciones y por ende contribuyan a la efectividad en las misiones encomendadas en el plano internacional, suelen ser valorados de manera importante un compendio de aspectos que asociados con destrezas directivas, sentido de misión, habilidad para trabajar con locales nacionales, creatividad, iniciativa, responsabilidad y disposición al cambio faciliten los objetivos trazados foráneamente (Baliga & Baker, 1985). De esta manera, si bien los criterios como conjunto pueden resultar complementarios entre sí, primariamente cabría esperarse y con las limitaciones del caso, que: (a) bajo una orientación de corte etnocéntrico un peso más importante sea concedido a la calificación técnica, (b) bajo un enfoque policéntrico, se añada el aspecto de la sensibilidad cultural, y (c) en materia geocéntrica, exista un mayor

equilibrio entre criterios técnicos, culturales y gerenciales.

Vínculos y conexiones sugeridas en materia estratégica, cultural y contextual.

Tomando en consideración los aspectos desarrollados en los apartados previos, estimamos que un cuerpo de relaciones entre el componente estratégico, cultural y contextual y la asignación de directivos expatriados puede presentarse.

Concretamente, sugerimos que: (a) la asignación de directivos expatriados a filiales externas puede mantener vínculos con el enfoque estratégico y la distancia cultural entre países de origen y destino de cara a la asignación o no de expatriados por parte de la casa matriz, (b) que la adversidad percibida en el entorno del país destino puede incidir para definir la asignación de expatriados de acuerdo a una u otra tendencia (c) que las habilidades técnicas mantendrán preponderancia sobre otras habilidades en relación al proceso de selección del personal sujeto a transferencias externas, (d) que para empleados que se consideran críticos, un enfoque estratégico más vinculante a la cultura de la sede central posiblemente tienda a prevalecer, (e) que la presencia de personal expatriado del género femenino puede limitarse en la respectiva sociedad si culturalmente hay importantes variaciones en relación a la percepción de esta dimensión y finalmente entre otras consideraciones, que el tipo de control variará según la percepción del entorno más que de la cultura o la tendencia estratégica en materia de expatriación estipulada desde la sede.

METODOLOGÍA

A efectos del desarrollo de la presente investigación, se recurrió a un análisis de tipo

cuantitativo que sustentado en estudio de casos, permitiese examinar los planteamientos expresados en el mismo. En consecuencia, se seleccionó esta estrategia de investigación por considerar que (a) constituye didácticamente una opción válida de estudio en materia de organización de empresas (Grunow, 1995), (b) se parte de un marco teórico preliminar (Yin, 1989), (c) “adoptan una visión holística en la que no se olvida que el contexto y el comportamiento son interdependientes” (Bonache, 2000), y (d) en materia de estudios interculturales vinculados con la dirección internacional de empresas cuales es el tema que nos ocupa, son capaces de ayudar a revelar distintos significados que un mismo concepto puede tener para individuos de distintas culturas nacionales (Bonache, 2000).

En lo concerniente a los criterios aducidos para seleccionar las siete filiales objeto de estudio, se tomó en cuenta (1) que la propiedad estuviese mayoritariamente en manos de corporaciones extranjeras, (2) que se consideraran como una sola unidad de análisis aquellas filiales que se dedicaran a un mismo negocio o sector económico indistintamente de su figura jurídica, (3) que las filiales operasen en sectores diferentes e importantes de la colectividad venezolana, (4) que “la nacionalidad” de las multinacionales fuese variopinta.

VALIDEZ

En materia de validez referida a la estrategia de investigación empleada, recurrimos a los planteamientos esbozados por Yin (1994), quien alude al examen de cuatro componentes asociados con el tópico: (1) validez de los constructos, (2) validez interna, (3) validez externa y (4) autenticidad.

Así, en materia de validez de los constructos, definimos fundamentalmente el planteamiento a examinar; nos sustentamos en bases teóricas y empíricas producto del examen de distintos estudios vinculados con el tema y mantuvimos interacción con personal experto en el área. En relación a la validez interna, recurrimos a la triangulación metodológica sustentada en el uso de distintas técnicas de recogida de datos y fuentes información vinculantes al estudio (Chiva, 2003).

En lo concerniente a la validez externa y entendiendo que en el estudio de casos el objetivo es descubrir las causas que permiten explicar y predecir un fenómeno (Bonache, 1999), el enfoque se centró en el desarrollo de conceptos y generalización de proposiciones más que de poblaciones, y finalmente en materia de autenticidad, procuramos que el método permitiese entender el punto de vista y las categorías de la unidad de análisis estudiada (Bonache, 1999), ante lo cual establecimos un protocolo de investigación.

Así, en lo relativo a este particular, recurrimos a la formulación inicial del planteamiento que sustenta la presente investigación, cual es establecer que primariamente la estrategia central de la casa matriz y la cultura nacional del país destino pueden ser incidentes en la definición y aplicación de prácticas asociadas con la transferencia de expatriados a las respectivas filiales.

De igual manera, definimos en el respectivo proceso, el análisis y concreción de la literatura para evitar desbordarnos en la materia; el planteamiento de posibles conexiones en el tema abordado; el desarrollo del trabajo de campo; la presentación de informes y resultados; la formulación de un cuerpo de proposiciones y finalmente, el planteamiento de conclusiones.

Puntualmente y en relación al trabajo de campo, cabe señalar que se procedió a la administración de un cuestionario dirigido a los gerentes de recursos humanos con competencias y conocimientos en enfoques estratégicos y expatriación para los 7 casos de estudio desarrollados en Venezuela.

Dicho instrumento se dividió en dos partes: (a) una relativa a determinar tanto la tendencia estratégica como aspectos asociados con la cultura y el contexto del país destino y (b) otra parte que exploraba las prácticas puntuales de selección para las filiales. Asimismo, de forma complementaria y cónsono con la metodología desarrollada, se realizaron entrevistas de naturaleza no estructurada para indagar adicionalmente sobre aspectos que pudiesen incrementar la profundidad de la temática, recurriéndose también a la revisión de publicaciones locales y foráneas, artículos de prensa local y visitas a las páginas web de las EMNs y de las propias filiales. Finalmente, a efectos de preservar la confidencialidad en los resultados de las firmas, se agrupó la información suministrada para cada filial vinculando nacionalidad y área en relación con una letra respectiva (A, B, C, D, E, F, G).

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En función al estudio realizado en las siete (7) filiales ubicadas en Venezuela y de acuerdo al planteamiento fundamental cual era determinar las relaciones entre estrategia y cultura nacional con prácticas internacionales de reclutamiento y selección, se desprenden las siguientes consideraciones:

1. Características y enfoque de las filiales

Firmas/Sector	País origen	Estrategia sede*	Trabajadores filial**	Expatriados**
A. Químico	Francia	Policéntrico	Entre 300-400	Entre 0-5
B. Cons. Masivo	USA	Geocéntrico	Entre 200-300	Entre 0-5
C. Médico	USA	Geocéntrico	Entre 100-200	Entre 0-2
D. Tecnológico	USA	Etnocéntrico	Menos de 100	Entre 0-2
E. Químico	USA	Etnocéntrico	Entre 100-200	Entre 0-2
F. Financiero	España	Etnocéntrico	Más de 3.000	Entre 0-5
G. Farmacéutico	Inglaterra	Etnocéntrico	Entre 200-300	Entre 0-5

Fuente: Elaboración propia. *Tendencia mayoritaria **Cifras estimadas

Para caracterizar tales firmas e identificar las tendencias estratégicas de las respectivas sedes, se recurrió al uso del cuestionario, entrevistas y publicaciones conexas a las mismas.

2. Tendencia estratégica general de la sede vs. tendencia estratégica de las filiales

Enfoques/Firmas	A	B	C	D	E	F	G
Enf. Estratégico sede	Polic.	Geoc.	Geoc.	Etnoc.	Etnoc	Etnoc.	Etnoc.
Enf. Estratégico filial*	Polic.	Polic.	Polic.	Polic.	Polic.	Polic.	Polic.

Fuente: Elaboración propia. *Prácticas internacionales de selección

3. Valores culturales

Países/Dim.	Individualismo	Aversión al riesgo	Masculinidad	Distancia al poder
Francia	71	86	43	68
USA	91	46	62	40
España	51	86	42	57
Inglaterra	89	35	66	35
Venezuela	12	76	73	81
Valor medio	50	64	50	52

Fuente: Adaptación de Hofstede (1980)

En este particular, nos remitimos a los datos aportados por el estudio de Hofstede, 1980, limitándonos a los países de origen de las respectivas sedes y obviamente, Venezuela, como país destino de las filiales.

4. Aspectos del país destino percibidos como incidentes en la asignación de expatriados

a.	b.	c.	d.	e.
Debilidad institucional	Inseguridad judicial	Inestabilidad económica	Cortoplacismo	Inseguridad política

La fuente de esta información estuvo representada por el acceso a publicaciones y referencias particulares asociadas con la temática, así como por material proveniente de los instrumentos de recolección de información utilizados en la investigación .

5. Aspectos culturales y contextuales del país destino incidentes en asignación de expatriados

Dimensiones/Firmas	A	B	C	D	E	F	G	Proporción
Individualismo	▼						▼	2 / 7
Aversión al riesgo	▼	▼				▼		3 / 7
Masculinidad	▼					▼		2 / 7
Distancia al poder	▼	▼						2 / 7
Cortoplacismo*							▼	1 / 7
Debilidad Institucional				▼	▼	▼		3 / 7
Inseguridad Jurídica	▼		▼					2 / 7
Inestabilidad Económica		▼	▼	▼	▼	▼		5 / 7
Inestabilidad Política				▼	▼	▼	▼	4 / 7

Fuente: Elaboración propia. *A efectos del presente trabajo se toma como característica contextual.

Las respuestas extraídas de las distintas fuentes de información, reflejaron significativamente que estas dimensiones eran incidentes en las prácticas de selección de expatriados para cada filial. Así por ejemplo, dos firmas (A-G) de un total de siete, valoran alto el tema del individualismo en relación con la práctica respectiva.

6. Aspectos culturales y contextuales incidentes en la asignación de expatriados (%)

Dimensiones/Firmas	A	B	C	D	E	F	G	Media
Aspectos culturales	100%	50%	-	-	-	50%	25%	32%
Aspectos contextuales	20%	20%	40%	60%	60%	60%	40%	43%

Fuente: Elaboración propia.

Los primeros 4 aspectos de la tabla anterior fueron considerados de orden cultural y los 5 restantes de naturaleza contextual. Total 9 dimensiones.

7. Tipos de control utilizados por las firmas sede en relación con las filiales

Por resultados 100% de los casos

8. Porcentaje promedio de expatriados en posiciones clave en el total de las filiales estudiadas:

Veinte por ciento (20%) en relación al total de cargos directivos. De ese 20%, aproximadamente el 30% estuvo representado por personal del género femenino.

9. Resultados de los vínculos sugeridos

A lo largo del estudio fue expresado que el enfoque estratégico de la sede central podría determinar la manera de competir internacionalmente en términos de la asignación de expatriados para la gestión de puestos clave en las respectivas filiales. Los resultados concuerdan con tal apreciación sólo de manera parcial al confirmar que la incidencia de factores contextuales y culturales percibidos entre el país de origen y destino pueden moderar la presencia de los expatriados, orientando la tendencia hacia el enfoque policéntrico, aún cuando las corporaciones bajo el plano central reflejaron mayoritariamente una orientación diferente en

términos de la respectiva filial. En consecuencia, cultura y contexto regulan la variación estratégica entre sede y filial al menos en el área de recursos humanos. Por otra parte, se determinó que si bien la cualificación técnica resulta preponderante en materia de asignación externa, otras habilidades interculturales y destrezas directivas merecieron igualmente atención, reafirmando la no necesaria apreciación que para empleados que se consideran críticos, un enfoque estratégico más vinculante a la cultura de la sede central pudiera prevalecer.

De igual manera y consistente con la tendencia estratégica arrojada en las respectivas filiales en función a la cantidad porcentual de expatriados transferidos con relación al total de cargos directivos, no hay suficientes evidencias que hagan presumir al menos en los casos estudiados, que la asignación de uno u otro género pueda constituir una limitante en el respectivo traslado si bien mayoritariamente el personal masculino representó la tendencia en el particular. Finalmente y derivado de un corte fundamentalmente policéntrico en materia de gestión del personal expatriado a filiales externas, cabe presumir y así lo confirmaron los resultados, que el tipo de control estuvo mayormente condicionado por elementos de corte contextual y en menor grado por elementos de orden cultural

asociados a la localidad destino.

PLANTEAMIENTO DE PROPOSICIONES

En relación con este particular, se parte en el estudio que las empresas multinacionales en su afán por hacer frente a un cúmulo de retos de orden estratégico, cultural y contextual, requieren desarrollar y mantener un complejo sistema que sea capaz de sopesar en su debida dimensión, la transferencia, adaptación o integración de prácticas de recursos humanos de cara a promover el ajuste o no de las mismas en filiales circunscritas en países destino.

De esta manera, las probables diferencias en materia de ambiente y de valores culturales, tenderán a reflejar distintas asunciones organizativas conduciendo probablemente a muy disímiles interpretaciones y experiencias acerca de cuáles prácticas internacionales de recursos humanos pueden ser globalmente utilizadas, en qué grado y qué nivel, y cuáles necesiten de ajuste local.

Por tal motivo, el presente apartado con base tanto en las consideraciones teóricas como en los resultados arrojados, da cabida como producto adicional, a un cuerpo de proposiciones que vinculantes al tema que nos ocupó sean susceptibles de adopción por parte de las filiales de las corporaciones multinacionales. A tal efecto cabe mencionar:

- El enfoque estratégico entre la sede de la multinacional y sus filiales mantendrá diferencias en la medida en que la percepción del entorno del país destino sea considerado adverso, ante lo cual un enfoque de orden policéntrico en materia de asignación de expatriados privará en el particular.
- Una corporación que se inserte en una sociedad con importantes diferencias de valores

culturales entre los países respectivos, fomentará la contratación de personal local para puestos clave en sus filiales y por ende el enfoque policéntrico se ajustará más que los restantes a tales consideraciones, sin excluir de la materia al resto de tendencias estratégicas.

- Indistintamente del enfoque estratégico previsto en la sede de la multinacional, la cualificación técnica será determinante en el proceso de selección de personal para asignaciones externas en las respectivas filiales.
- El enfoque estratégico de la sede central no necesariamente condiciona las políticas de asignación de personal expatriado para ocupar posiciones clave en las filiales respectivas.
- Las potenciales limitaciones en materia de asignación externa a profesionales del género femenino no necesariamente mantienen correspondencia con valores culturales disímiles entre localidades de origen y destino.
- En subsidiarias con menor presencia de expatriados, los controles indirectos serán los más usados.

CONCLUSIONES

A la luz de los resultados arrojados y en función en los aspectos concretos que vinculan (a) etnocentrismo con ignoración mayoritaria de diferencias culturales y posiciones clave ocupadas en buena medida por directivos provenientes de la sede, (b) policentrismo con consideración de diferencias culturales y posiciones clave ocupadas en buena medida por directivos de las subsidiarias, y (c) geocentrismo con preocupación por lo global y lo local, y posiciones clave ocupadas indistintamente por personal proveniente de cualquier localidad, se con-

cluye lo siguiente:

- La menor presencia de expatriados ocupando puestos clave en localidades percibidas política, económica y social inestables, permite no sólo argumentar la relevancia concedida por las organizaciones a condicionantes del entorno de cara a la gestión de sus asuntos en los países anfitriones, sustentados como tales bajo la óptica contingente (Chandler, 1962; Lawrence y Lorsch, 1967), sino que de manera adicional, tal reflejo mantiene consistencia con los estudios de Adler (1997) en relación con la poca disposición de los expatriados hacia las asignaciones internacionales cuando las localidades son consideradas inestables en los términos señalados. De igual manera y si bien las diferencias culturales entre países de origen y destino impulsaron decisiones en materia de asignación de expatriados que apuntan hacia la tendencia policéntrica, coincidente con la orientación globalmente atribuida a esta área (Kobayashi, 1982), no se descartan eventualidades que pudiesen incidir potencialmente hacia otro enfoque estratégico tal y como fueron expresadas en las entrevistas concedidas.
- La confirmación mayoritaria de que la trayectoria profesional y experiencia técnica resaltan como aspectos dominantes al momento de seleccionar los candidatos, permite ratificar diversos estudios en la materia (Tung, 1982; Swaak, 1995; Suutari & Brewster, 1999; Huang, 2003), si bien no desmerita la posibilidad que el rol previsto por aquellos en el exterior pueda determinar tal circunstancia. Así y tomando en cuenta que en materia de transferencias foráneas suelen existir discrepancias hacia las diferentes valoraciones en relación a los criterios que determinan la selección respectiva (Tung, 1982; Sinangil & Ones, 2001), no menos cierto es que la relevancia de cualquiera de ellas puede justificarse, sin desmérito de la importancia concedida a todas como conjunto.
- Por otro lado, si bien el potencial condicionamiento en materia de asignación externa al género femenino sustentada por valores significativos en dimensiones asociadas al poder y masculinidad en el país destino pareció no tener los efectos esperados bajo la óptica exclusivamente cultural, no desmerita potencialmente el hecho que de forma general otros aspectos solapadamente hayan incidido en la definición de las políticas de asignación foránea (costes, carreras duales, etc.) tal y como fue sugerido en las entrevistas concedidas. En consecuencia y aunque los resultados no son concluyentes en el particular, al menos advierten la importancia de examinar con mayor cuidado el impacto de dimensiones culturales no siempre significativas como aparentemente podrían llegar a ser supuestas.
- En materia de mecanismos de control, si bien el grueso de EMNs suele utilizar una combinación basada en resultados y en la observación directa del comportamiento (Ouchi, 1979), a nivel del enfoque estratégico proveniente de la sede central se espera (1) que las firmas multidomésticas adopten mayoritariamente formas de control indirectas, (2) que las globales utilicen mecanismos más directos y (3) que las restantes se decanten por ambas formas (Harzing, 1998). Sin embargo, en nuestro estudio e indistintamente de la orientación estratégica a nivel central, todas las firmas estudiadas manifestaron mayoritariamente su apego por mecanismos de control por resultados, es decir, indirectos, estimando su explicación en consideraciones de orden contextual que asociadas al país destino y sustentadas por la baja

presencia de expatriados en las filiales sujetas a examen, determinaron por razones obvias la presencia del mismo.

- Adicionalmente, en materia estratégica y de prácticas de asignación de expatriados, es importante señalar que existen determinadas áreas o funciones que las EMNs centralizan o delegan en las filiales, bien por obtención de economías de escala o como medio de preservar o proteger sus ventajas o competencias esenciales. Por lo tanto, dentro de una orientación estratégica general, pueden concebirse variaciones no siempre coincidentes con el enfoque central siempre que las políticas o prácticas (a) contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos (Bonache et al., 1997), (b) generen conocimiento organizativo y (c) sean más eficientes en materia de control o costes (Malavé, 2002). Por ende, dentro de la formulación de estrategias asociadas con prácticas de recursos humanos en materia de expatriación, si bien el entorno y la cultura como variables de localización pueden definitivamente condicionar la forma en que la empresa multinacional integra y coordina sus actividades en las filiales respectivas, eventualmente la importancia concedida a una u otra variable puede variar significativamente. En ese sentido y para el caso que nos ocupa, creemos que (a) tan importante resulta precisar la dimensiones culturales y elementos del entorno más consistentes de la sociedad en la que se accede, como (b) percibir adecuadamente la responsabilidad atribuida a la filial en dicho medio, motivo por el cual la explicación a determinadas prácticas y por ende la eficiencia organizativa puede substantivamente vincularse a elementos de orden contingente asociados en buena medida con el marco institucional del país destino.

Finalmente y para concluir, cabe destacar que en relación al diseño metodológico utilizado en la presente investigación y circunscrita al estudio de casos de corte explicativos, se procuró la generalización de proposiciones y conclusiones obtenidas más que la generalización poblacional, entendiéndose como tal, una limitación en la materia sin desmérito de su confiabilidad. En todo caso, el esquema desarrollado (a) permite generar validez y generalidad conceptual dentro del rango de aplicabilidad prevista tal y como fue explicitado en apartados previos (Robinson, 1951; Yin, 1989), y (b) posibilita la apertura de espacios a futuras investigaciones que a raíz de estas consideraciones ameriten de continuas y consistentes contrastaciones. En razón de tales circunstancias, potenciales líneas de estudio pudieran estar orientadas a (1) la determinación de características culturales y contextuales de orden crítico incidentes en otras prácticas de expatriación y en otras latitudes, y (2) en el impacto de estas variables en relación con contextos estables en materia política, económica y social. Más aún, un seguimiento de corte longitudinal debiese signar estas y otras posibles opciones en la materia.



BIBLIOGRAFIA

- ADLER, N. (1984): "Women do not want international careers: and other myths about international management". *Organizational Dynamics*, 13:66-79.
- ADLER,, N. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Third Edition. South Western College Publishing.
- BALIGA, G. Y BAKER, J. (1985): "Multinational corporate policies for expatriate managers: selection, training, and evaluation". *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 43-58.
- BAPTISTA, A. (2003): "Las crisis económicas del siglo XX venezolano". En Márquez y Piñango: *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*, 47-68. Ediciones IESA, Caracas.
- BARTLETT, C. (1981): "Multinational Structural Change: Evolution vs Reorganization". *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Guilford: Aldershot.
- BARTLETT,, C. (1986): "Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge". *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. Y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. Y GHOSHAL, S. (1990): "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind". *Harvard Business Review*, 68(4): 38-45.
- BARTLETT, C. Y GHOSHAL, S. (1992): *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. London: Irwin.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- BONACHE,, J. (2000): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *ACEDE*, 12:123-140.
- BONACHE, J. Y CERVIÑO, J. (1997): "La adaptación cultural en la empresa multinacional: el conflicto entre la teoría y la práctica". *ICE: Estrategias de implantación en el exterior*, Marzo, Abril, N° 761.
- BREWSTER, C. Y SCULLION, H. (1997): "A review and agenda for expatriate HRM". *Human Resource Management Journal*. 7 (3):32-41.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge. The MIT Press.
- CHANG, L. (1999): "A dream project turned nightmare". *Wall Street Journal Europe*, 10. May 7.
- CHIVA, R. (2003): "El estudio de casos explicativo: una aplicación a la relación entre el aprendizaje organizativo y la gestión del diseño del producto". *Acede/Fundación Universitat Jaume I-Empresa*. Pp 1-18.
- DALLAS, S. (1995): "Working Overseas: Rule N° 1: Don't miss the locals". *Business Week*. 8 (15).
- DOZ, Y. Y PRAHALAD, C. (1984): "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*. 15(2):55-72.
- DURÁN, J. (1999): *Multinacionales españolas en Iberoamérica. Valor estratégico*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- EGELHOFF, W. (1984): "Patterns of control in U.S., U.K., and European Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*. Fall, 73-83.
- FORSTER, N. (2000): "Expatriates and the impact of cross-cultural training". *Human Resource Management Journal*. 10(3):63-78.
- GOMEZ, L., BALKIN, D. Y CARDY, R. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª Edición. Prentice Hall.

- GRUNOW (1995): "The research design in organization studies: problems and prospects". *Organization Science*, 6 (1): 93-103.
- GUISADO, M. (2003): *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- HARZING, A. (1998): "Configuration Analysis in International Management: The way forward?". Conference Proceedings of the 25th Annual Conference. *Academy of International Business. UK Chapter*. London.
- HOFSTEDÉ, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDÉ, G. (1991): *Cultures and Organizations*. Edic. Mc. Graw Hill, England.
- HOFSTEDÉ, G. (1993): "Cultural constraints in management theories". *Academy of Management Executive*. 7:81-94.
- HUANG, L. (2003): "Attitudes toward the management of international assignments – a comparative study". *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2): 336.
- KAST, F. & ROSENZWEIG, J. (1988): *Administración en las organizaciones*. Mc Graw Hill. 4ta. Ed.
- KLUCKHOHN, F. & STRODTBECK, F. (1961): *Variations in Value Orientations*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- KOBAYASHI, N. (1982): "The Present and Future of Japanese Multinational Enterprises". *International Studies of Management and Organization*, 12(1):38-58.
- KOPP, R. (1994): "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals". *Human Resource Management*, 33(4):581-599.
- LAURENT, A. (1983): "The cultural diversity of western conceptions of management". *International Studies of Management and Organization*. 13(1-2):75-96.
- LAWRENCE, P. Y LORSCH, J. (1967): "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", *Division of Research*, Harvard University School, Boston, MA.
- LOBDELL, W. (1990): "Who's Right for an Overseas Position?". *World Trade*, April-May, 20-26.
- MALAVÉ, J. (2002): "Costos y obstáculos a los negocios: La opinión de empresarios y gerentes". *Debates IESA*, El costo Venezuela, 8(1):43-52.
- MALAVÉ, J. (2003): "Gerencia y negocios en la Venezuela de hoy: supervivencia y algo más". *Debates IESA*, 8(4):32-39.
- MÁRQUEZ, P. Y PIÑANGO, R. (2003): *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*. Ediciones IESA. Caracas.
- MAYRHOFER, W. Y BREWSTER, C. (1996): "In Praise of Ethnocentricity: expatriate policies in European Multinationals". *International Executive*. 38(6):749-778.
- MCGEARY, J. (1999): "Russia's ruble shakedown". *Business Week*, 54-57. September 27.
- MENDENHALL, M. & ODDOU, G. (1985): "The dimensions of expatriate acculturation: a review". *Academy of Management Review*. 10 (1):39-47.
- OUCHI, W. (1977): "The relationship between organizational structure and organizational control". *Administrative Science Quarterly*. 22 (1):95-113.

- OUCHI, W. (1979): "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism". *Management Science*. 25(9):833-848.
- PENFOLD, M. (2002): "Los costos de la debilidad institucional", *Debates IESA, El costo Venezue-la*, 8(1):12-19.
- PERLMUTTER, H. (1965): "Three Conceptions of a World Enterprise". *Revue Economique et Sociale*, May, en Perlmutter, 1969.
- PERLMUTTER, H. (1969): "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation". *Columbia Journal of World Business*. N° 4: 9-18.
- PLA, J. (2000): *La estrategia internacional de la empresa española*. Fundació Universit ria Vall d'Albaida. España.
- PRAHALAD, C. Y DOZ, Y. (1987): *The Multinational Mission*. New York. The Free Press.
- PUNNETT, B. Y RICKS, D. (1997): *International Business*. 2nd Edit. Blackwell Publishers, USA.
- ROBBINS, S. (1996): *Comportamiento Organizacional: Teoría y Pr ctica*. S ptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- ROBBINS, W. (1951): "The logical structure of analytic induction". *American Sociological Review*, en Bonache, J. (2000). *ACEDE*, 12:123-140.
- SCHELLENBARGER, S. (1991): "Spouses must pass test before global transfers". *Wall Street Journal*, B1, September 6.
- SCHWARTZ, F. (1989): "Management women and new facts of life". *Harvard Business Review*, January-February, N° 1, 65-76.
- SHERMAN, A., BOHLANDER G., Y SNELL, S. (1999): *Administración de Recursos Humanos*. 11  Edición. International Thomson Editores.
- SINANGIL, H., & ONES, D. (2001): *Expatriate Management*. In N.Anderson, D.S. Ones, H.K.Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Vol.1. Personnel Psychology* (pp.425-443). London, UK: Sage.
- SUUTARI & BREWSTER (1999): "International Assignments Across European Borders: no problems?". In: C. Brewster & H. Harris (Eds.), *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London: Routledge. 183-202.
- SWAAK, R. (1995): "Expatriate failures: too many, too much cost, too little planning". *Compensation and Benefits Review*, 27(6):47-55.
- TROMPENAARS, F., & HAMPDEN-TURNER, C. (1997): *Riding the waves of culture*. (2  ed.). London, UK: Nicholas Brealey Publishing.
- TUNG, R. (1982): "Selection and training procedures of US, European and Japanese Multinationals". *California Management Review*. 25(1):57-71.
- WELCH, D. (1994): "Determinants of International Human Resource Management Approaches and Activities: A Suggested Framework". *Journal of Management Studies*. 31(2):139-164.
- YIN, R. (1989): *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications, CA.
- YIN, R. (1994): *Case Study Research: design and methods*. 2  Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.