

JAIME BONACHE PÉREZ *

JOSÉ PLA BARBER **

La selección de directivos en las multinacionales: un análisis desde la lógica de la teoría de la internalización ***

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La teoría de la internalización en las decisiones de reclutamiento de las empresas multinacionales. 3. Metodología. 3.1. Población objeto de estudio y muestra final. 3.2. Medidas de las variables. 4. Análisis estadístico y discusión de los resultados. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

RESUMEN: Una afirmación muy común en la literatura de dirección internacional de recursos humanos se refiere a las ventajas de coste que obtienen las multinacionales cuando reclutan empleados locales para dirigir su red de filiales. En este artículo, a partir de la teoría de la internalización, mostramos que tal afirmación no siempre es correcta. En concreto, consideramos un conjunto de costes selección, formación y evaluación que, aunque ignorados por la literatura tradicional de gestión de expatriados, deben ser tenidos en cuenta cuando una multinacional decide entre reclutar expatriados o directivos locales para gestionar sus filiales. A partir de este planteamiento, contrastamos en una muestra de 124 empresas multinacionales españolas una serie de hipótesis basadas en situaciones donde el coste total de reclutar expatriados es menor que el de contratar directivos locales. Los resultados obtenidos permiten explicar por qué, en un contexto empresarial definido por la necesidad de reducir costes, las empresas siguen haciendo un uso intensivo de una solución tan «aparentemente» costosa como son las expatriaciones.

Palabras clave: Dirección internacional de recursos humanos, costes de transacción, internalización, expatriados.

ABSTRACT: A common claim in the literature of expatriation is the one referring to the high costs of expatriation. In this paper, on the basis of internalisation theory, we show how limited this approach is. In particular, we consider a set of costs that, although ignored in traditional expatriation literature, must be accounted for when an MNC is deciding on whether to recruit expatriates or local managers in its subsidiaries. These costs include selection, training and performance evaluation costs. We also formulate a series of hypotheses around the situations in which the total costs of recruiting expatriates are lower than those generated by local managers. We test these hypotheses in a sample of 124 Spanish MNCs. The results of the

* Universidad Carlos III de Madrid.

** Universitat de València.

*** Este trabajo ha recibido financiación del proyecto GV/3196/95, dirigido por el profesor Juan José Renau.

Jaime Bonache Pérez y José Pla Barber

study allow us to explain the apparent contradiction that, although businesses have a need to reduce costs, they continue to employ apparently costly practices such as expatriation.

Key words: International human resource management, transaction costs, internalisation theory, expatriates.

1. Introducción

Una de las decisiones clave en las empresas multinacionales es la selección de personal local o expatriados para dirigir sus filiales en el exterior. Ante esta opción, la orientación predominante es la etnocéntrica (MARYHOFFER y BREWSTER, 1996). Éste es efectivamente el caso en las empresas japonesas, en las que, de acuerdo con una encuesta de KOOP (1994), el 75 por 100 de los directivos de sus filiales son expatriados. Pero también lo es en las MNC europeas y en las estadounidenses, en las que los expatriados ocupan, respectivamente, el 54 y el 51 por 100 de los puestos de alta dirección.

Aunque la orientación etnocéntrica sea la predominante, no se han dejado de señalar determinados problemas asociados a la misma, como, por ejemplo, los derivados de la falta de adaptación de los expatriados al nuevo entorno y la nueva cultura, el efecto desmotivador que se produce en los directivos locales, la posible percepción negativa de la filial como una empresa «extranjera», así como unos mayores costes salariales. En relación con este último problema, los destinos internacionales parecen ser una opción «cara» para la empresa. Se estima que, en la mayoría de las compañías, el coste de los expatriados se sitúa tres veces por encima del coste de los empleados locales (THE CONFERENCE BOARD EUROPE, 1996).

Centrándonos puramente en los costes se nos plantea la siguiente cuestión: si el personal local es una opción más económica de reclutamiento, ¿por qué en un contexto empresarial definido por la necesidad de reducir costes, las empresas multinacionales siguen haciendo un uso tan intenso de los destinos internacionales?

Este trabajo argumenta la respuesta a esta cuestión desde la teoría de la internalización, una visión que ningún otro trabajo en la literatura de dirección internacional de recursos humanos ha aplicado para explicar el uso de expatriados. Tras comenzar explicando por qué esta perspectiva teórica es especialmente adecuada para analizar dicha cuestión, nos detenemos en el análisis del conjunto de costes que están implícitos en el reclutamiento de personal directivo de las filiales, más allá de los puramente salariales a los que limita su atención la literatura tradicional de expatriación. Como consecuencia, formulamos una serie de hipótesis en torno a en qué situaciones los costes totales de reclutar expatriados son menores que los generados por directivos locales. Seguidamente, contrastamos tales hipótesis en una muestra de 124 empresas multinacionales españolas. Los resultados del estudio empírico nos permiten concluir que los expatriados son la opción que supone un menor coste en aquellas empresas con una escasa implantación internacional, poco innovadoras, y que adoptan una estrategia global.

2. La teoría de la internalización en las decisiones de reclutamiento de las empresas multinacionales

La cuestión que planteamos en este trabajo es por qué en un contexto empresarial con cada vez mayores presiones para reducir costes, las empresas multinaciona-

les siguen haciendo uso de una solución aparentemente tan costosa como enviar expatriados a las operaciones internacionales. En otras palabras, ¿por qué se recurre a la organización y no al mercado local de trabajo para reclutar personal directivo en la filial?

Así planteada, la pregunta se asemeja a la que hizo COASE (1937) y que fue extendida por BUCKLEY y CASSON (1976, 1985), CASSON (1987, 1991) y BUCKLEY (1988) en la llamada teoría de la internalización: si los mercados son tan eficientes a la hora de realizar las transacciones, ¿por qué existen las organizaciones? El paralelismo entre ambas preguntas no es puramente accidental. Como afirman BUCKLEY y CASSON (1976) esta lógica puede aplicarse a cualquier situación en la que se produzca un intercambio de productos intermedios¹. En el caso específico que analiza el artículo, la empresa puede acudir a su mercado interno (expatriados) o puede recurrir al mercado local (directivos locales). Por tanto, la teoría de la internalización implicaría comparar los costes de transacción en los que se incurre en dos acuerdos contractuales alternativos —el interno y el externo (CASSON, 1991).

Este intercambio de productos intermedios se concreta aquí en una relación de empleo en la filial de una multinacional. El empleado aporta su capital humano y su comportamiento (WRIGHT *et al.*, 1994) a cambio de una serie de recompensas. Por capital humano entendemos los conocimientos, experiencias y habilidades inherentes al empleado. Incluimos también los comportamientos porque, como afirman WRIGHT *et al.* (1994), el capital humano del empleado no aporta valor a la empresa si éste no se desarrolla a través del comportamiento del empleado. La cuestión es si ese empleado procede de la central o, en cambio, es reclutado en el mercado local.

Esta relación de empleo posee dos características que lo convierten en un tipo complejo de intercambio. Por un lado, a diferencia de las transacciones instantáneas (por ejemplo, cuando la filial adquiere el mobiliario para sus oficinas), las relaciones de empleo presentan un horizonte temporal a largo plazo. En segundo lugar, son inciertas ya que pueden ocurrir numerosas contingencias a lo largo de esa relación.

Desde la perspectiva de la organización, el problema potencial al que se enfrenta es que ese intercambio no sea eficiente. Es decir, que las personas seleccionadas no tengan el capital humano requerido o que no exhiban el comportamiento apropiado. Para quienes tienen que adoptar la decisión de reclutamiento, este problema es una posibilidad debido a la confluencia de dos factores. Por un lado, el problema de la *racionalidad limitada*: los decisores poseen una información limitada en torno a los individuos y no pueden anticipar cualquier circunstancia que pueda ocurrir

¹ Estos autores señalan que en las empresas, además de la producción de bienes y servicios, se desarrollan toda una serie de actividades de gran importancia, como pueden ser las relacionadas con el marketing, la I + D, la formación del personal, la búsqueda de financiación o del equipo directivo. Todas estas actividades interdependientes están conectadas por flujos de productos intermedios. En ocasiones, son simplemente materiales semiprocesados que pasan de una empresa a otra, pero en la mayoría de los casos se trata de determinado tipo de conocimiento o experiencia. Esta distinción permite clasificar los productos intermedios en a) productos intermedios tangibles, que serían aquellos que conectan las distintas etapas de la cadena de producción y b) productos intermedios intangibles (o «know-how») que harían referencia a la forma específica en que la empresa produce los bienes y servicios que aporta (know-how tecnológico), a la forma específica que tiene la empresa de comprar y vender (know-how de marketing) y a la forma específica en que se toman las decisiones en la empresa (know-how directivo).

a lo largo de la relación. Por otro, los empleados tienen la *posibilidad de actuar de forma oportunista*. Este último factor es definido por WILLIAMSON (1985) como aquel comportamiento basado en la mentira, el engaño y el esfuerzo calculado para distorsionar la realidad en busca del propio provecho. En nuestro contexto esto significa que los empleados pueden ocultar información que revele que no tienen los conocimientos, experiencias y habilidades requeridos para el puesto y/o comportarse de una manera incongruente con los objetivos de la organización. De acuerdo con WILLIAMSON y OUCHI (1981), no todos los individuos son oportunistas, pero sí algunos. El problema es que es prácticamente imposible separar *ex ante* los que lo son de los que no lo son.

Para incrementar la eficiencia de esta relación de empleo, la organización incurrirá en costes de transacción (JONES y WRIGHT, 1992). Éstos se refieren a los costes destinados a asegurar que el empleado conoce los requerimientos del puesto de trabajo y, una vez reclutado, a incentivarlo y asegurar que tiene el comportamiento deseado. Dado que estamos analizando la relación de empleo, denominaremos costes de empleo a tales costes de transacción. Basándonos en JONES y WRIGHT (1992), podemos asociar tales costes de empleo con políticas concretas de recursos humanos. Con ello tenemos cuatro tipos fundamentales de costes:

1. Costes de selección y reclutamiento. Son aquellos en los que incurre la organización al negociar con los posibles candidatos y evitar una selección poco afortunada, ya que debe protegerse contra la tendencia que tienen éstos a exagerar el nivel de conocimientos, experiencias y habilidades que poseen al objeto de maximizar el retorno que pueden obtener de la empresa (JENSEN y MECKLING, 1976).
2. Costes de socialización y formación. Son los costes asociados al desarrollo de habilidades y competencias en los directivos de las filiales, así como a la adquisición de las normas, valores, políticas y procedimientos de la organización.
3. Costes de compensación. Son aquellos dirigidos a atraer, retener y motivar a los directivos de las filiales.
4. Costes de dirigir y evaluar los directivos de las filiales. Serían aquellos en que incurre la organización para controlar que el comportamiento de éstos no es oportunista. Dentro de éstos se incluirían el coste de supervisión de los directivos de la matriz y los costes de implementar mecanismos de control y «feed-back».

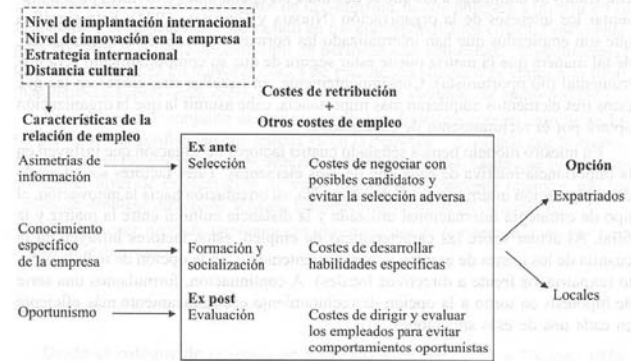
Una de las premisas básicas de la teoría de la internalización es que las transacciones se darán bajo aquella forma de organización que minimiza los costes de la transacción. Aplicando esta tesis a nuestro ámbito tenemos que, cuando se decide si reclutar a un directivo local o utilizar un expatriado, la empresa considerará los costes totales de transacción asociados a cada una de estas dos opciones, y elegirá aquella más eficiente (la que minimice tales costes).

Se abre así la posibilidad de que, si no limitamos nuestra atención a los costes salariales, en determinadas situaciones los expatriados pueden representar una opción de reclutamiento más económica (en sentido amplio). La cuestión entonces se puede formular en los siguientes términos: ¿cuándo son los costes de empleo de usar expatriados más bajos que aquellos asociados al uso de directivos locales?

En la figura 1 recogemos el modelo que nos permite responder a esta cuestión. En él incluimos los costes de transacción que han de ser considerados a la hora de decidir entre directivos expatriados o locales, las características de empleo que influyen en la mayor o menor cuantía de tales costes, y los factores de situación que, a

su vez, influyen en dichas características. En cada situación, la empresa considerará los beneficios de cada opción y los respectivos costes de transacción, adoptando aquella que se considere más eficiente. Como costes de empleo, además de los costes salariales, hemos incluido los costes de selección, formación y evaluación, dividiéndolos en *ex ante*, que son aquellos en que se incurre para asegurar que el individuo posee el capital humano requerido, y *ex post*, cuyo objetivo es incentivar y asegurar el comportamiento deseado.

FIGURA 1.—La decisión de reclutamiento en las multinacionales



Como características de la relación de empleo nos referimos a una serie de factores que, como argumentamos seguidamente, influyen en la cuantía de los costes de transacción. Tales factores son los siguientes:

1. Asimetrías de información: es el grado de conocimiento que la organización posee en torno a las cualificaciones y comportamiento potencial del candidato. Cuanto menor sea tal información, mayor esfuerzo se habrá de dedicar a negociar con los candidatos y superar la selección adversa (mayores serán los costes de selección).
2. Conocimiento específico de la empresa: es el grado de conocimiento que el candidato ha de poseer en torno a los procedimientos, políticas de gestión o cultura de la organización. Si tales conocimientos son importantes, la organización tendrá que incurrir en costes de formación y socialización con objeto de que el individuo adquiera esas habilidades específicas.
3. Oportunismo: es el grado de confianza que posee la organización en torno al grado en que el candidato va a actuar de acuerdo con los términos del contrato. Cuanto menor sea esa confianza (cuanto mayores sean las expectativas de un comportamiento oportunista del candidato), mayores habrán de ser los costes de evaluación para controlar que el comportamiento del candidato está en línea con los objetivos de la organización.

Es importante señalar que estos tres elementos plantean una menor problemática en el caso de los expatriados. Los expatriados tienden a ser reclutados en la propia organización (NAUMAN, 1992; MARYHOFFER y BREWSTER, 1996). Esto supone, en primer lugar, que la organización ya conoce, al menos en su propio mercado, sus cualificaciones y rendimiento, por lo que posee mayor información en torno a ellos. En segundo lugar, al tener experiencia dentro de la empresa, ya han adquirido los conocimientos, habilidades, normas y valores específicos de la organización. Finalmente, el oportunismo está influido por lo que MORAN y GHOSHAL (1996) describen como «el sentimiento por la entidad», que representa la contribución del individuo a la organización. En el caso de los directores de filial, los expatriados suelen ser empleados de confianza a los que se destina a las operaciones exteriores para representar los intereses de la organización (NHORIA y GHOSHAL, 1994). Esto significa que son empleados que han internalizado las normas y valores de la organización, de tal manera que la matriz puede estar segura de que su comportamiento será instrumental (no oportunista). Consiguientemente, en aquellas situaciones en las que estos tres elementos adquieran más importancia, cabe asumir la que la organización optará por el reclutamiento de expatriados.

En nuestro modelo hemos señalado cuatro factores de situación que influyen en la importancia relativa de cada uno de esos elementos. Tales factores son el grado de implantación internacional de la compañía, su orientación hacia la innovación, el tipo de estrategia internacional utilizada y la distancia cultural entre la matriz y la filial. Al actuar sobre las características de empleo, estos factores influyen en la cuantía de los costes de empleo y, consiguientemente, en la opción de reclutamiento (expatriados frente a directivos locales). A continuación, formulamos una serie de hipótesis en torno a la opción de reclutamiento económicamente más eficiente en cada una de esas situaciones.

NIVEL DE IMPLANTACIÓN INTERNACIONAL

La literatura ha señalado una serie de ventajas de utilizar directivos locales, entre las que destacaremos las siguientes: 1) Hablan el idioma, entienden la cultura y sistema político local, y pertenecen por lo general a la élite social del país de la filial, lo que permite obtener una mejor penetración en el mercado y eliminar los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias (HAMIL, 1989); 2) Permiten la continuidad en la gestión de la filial y evitar así las frecuentes sustituciones de expatriados, a menudo acompañadas con cambios de gestión injustificados en la filial; 3) Permiten ahorrar importantes costes salariales, disponiendo aún de un margen para abonar una prima que atraiga a los mejores candidatos locales; 4) Incrementa la motivación y las oportunidades de carrera del personal local, dado que los puestos de la alta dirección de la filial no están reservados para los empleados de la central; 5) Aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino. Los gobiernos y organizaciones locales a menudo argumentan que los empleados extranjeros sustraen puestos de trabajo a los ciudadanos locales. Este punto de vista está en la base de las iniciativas legislativas que obligan a las EM a establecer «joint ventures» con empresas locales, o las que limitan el número de extranjeros en la filial (GROSSE y KUJAWA, 1988); 6) Los locales representan los puntos de vista y condicionamientos de la filial en los procesos de toma de decisiones de la central.

Imaginemos que la empresa, convencida de tales ventajas, desea reclutar un directivo local. Ahora bien, ¿cómo reclutarlos? Si la empresa es nueva en la escena internacional, su desconocimiento de los mercados locales de trabajo, y el hecho de no poseer una base de candidatos locales que ya trabajen en la empresa, convierten en arriesgada e incierta esa opción de reclutamiento. Para superar la selección adversa y reducir las asimetrías de información, tendrá que invertir más tiempo y recursos en la selección de los posibles candidatos (viajes al país de la filial, tiempo de los directivos dedicados a esa labor, anuncios, pagos a la agencia de empleo, comprobaciones de que los candidatos reúnen las adecuadas cualificaciones, etc.). Igualmente, los posibles candidatos locales pueden que tengan que familiarizarse con los productos y procedimientos de la compañía, lo que obligará a invertir en su formación y socialización, incurriendo en los correspondientes costes. Finalmente, para prevenir el posible oportunismo de personas «no conocidas», probablemente también se incurrirá en mayores costes de evaluación (frecuentes viajes a la filial, más estrecha supervisión, diseño e implantación de sistemas de auditoría, etc.).

En cambio, este conjunto de costes se reducen drásticamente en caso de reclutar personal «de confianza» que trabaja ya en la empresa, o a medida que la empresa va adquiriendo mayor nivel de implantación internacional. Dado que cuanto mayor sea el nivel de implantación internacional de una compañía menores son los costes de emplear directivos locales, proponemos la siguiente hipótesis:

H1: A menor nivel de implantación internacional de la compañía, mayor será el uso de expatriados.

GRADO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Desde el enfoque de la teoría de internalización (BUCKLEY y CASSON, 1976; RUGMAN, 1981; HENNART, 1991), cabría esperar que el grado de innovación tecnológica presentase cierta asociación con un mayor uso de expatriados, ya que éstos permiten mitigar el riesgo percibido respecto a posibles comportamientos oportunistas por parte de personas ajenas a la empresa contratadas en los mercados locales.

Sin embargo, en un reciente trabajo BARON y KREEPS (1999) especifican cómo el grado de innovación tecnológica de una organización tiene gran incidencia en el tipo de puestos predominantes en la misma. Estos autores distinguen entre «puestos estrella» y «puestos guardianes» y afirman que en las empresas muy innovadoras predominan los puestos estrella. Éstos son los puestos de trabajo en los que un deficiente desempeño no es muy negativo para la empresa, pero, en cambio, un buen desempeño será extraordinariamente positivo. En el ámbito internacional, un puesto estrella sería el de un directivo que dirige una filial muy poco dependiente de los productos, imagen de marca y procedimientos de la central, en la que lo esencial es desarrollar nuevos productos o procesos de gestión muy adaptados al mercado local.

Un «puesto guardián» es aquel en el que un buen desempeño es sólo un poco mejor para la empresa que un desempeño situado en la media; sin embargo, un mal desempeño sería muy perjudicial. En el ámbito internacional, el puesto guardián sería el de un directivo de una filial cuya función es representar a la organización ante un conjunto de clientes globales y en la que la reputación de la empresa es un activo

muy valorado. Los directivos de filiales del sector financiero pertenecen por lo general a esta categoría.

El tipo de puesto que se desee cubrir repercute en el tiempo y recursos que se invierten en la selección y evaluación de los candidatos. Para un puesto estrella, los costes de cometer un error en la selección son relativamente pocos si lo comparamos con el posible beneficio de encontrar a un directivo excepcional. Por lo tanto, la organización estará menos preocupada por los problemas que las asimetrías de información y el oportunismo le plantea de cara al reclutamiento, estando así dispuesta a asumir un mayor riesgo en sus decisiones. En cambio, en las organizaciones poco innovadoras en las que los directivos tienen un «puesto guardián» será esencial asegurar que el candidato tenga las cualificaciones necesarias y que su actuación no va a perjudicar la imagen o reputación global de la organización. Los mayores costes salariales en que tiene que incurrir la compañía por reclutar empleados «de confianza» que cuentan con un largo historial dentro de la empresa pueden aquí compensar los costes que le supondrían a la compañía cometer un error de selección.

Dado que a mayor nivel de innovación tecnológica menores son los costes de emplear directivos locales, proponemos la siguiente hipótesis:

H2: A mayor orientación hacia la innovación en la compañía, menor será el uso de expatriados.

ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Las multinacionales tienen dos vías básicas de competir en el mercado: país a país o sobre una base global. En este último caso, la presencia de la MNC en los mercados extranjeros se justifica en múltiples ocasiones por su posesión de un conjunto de conocimientos específicos que le proporcionan una ventaja competitiva sobre las empresas locales (HYMER, 1976; TEECE, 1986). Tal ventaja le permite compensar la desventaja que le supone su naturaleza extranjera (comparadas con las empresas locales, las empresas multinacionales están menos familiarizadas con la cultura nacional, la estructura de la industria local, y otros aspectos de hacer negocios en un determinado país). Por otro lado, estas multinacionales suelen mantener un elevado grado de interdependencia entre sus unidades, de tal manera que lo que hace en una unidad repercute en otras unidades de la organización.

El tipo de estrategia internacional repercute en los costes de formación, selección y evaluación de los directivos de sus filiales. En primer lugar, si la filial compete en base a unos conocimientos y habilidades específicas, se asume que las habilidades de los empleados de la matriz son también aplicables en la filial. Estos conocimientos y habilidades se obtienen en la empresa después de un largo periodo. Adicionalmente, el nivel de conocimiento sobre la empresa, sus operaciones, su personal, sus tradiciones, etc., requerido en los puestos de trabajo que ocupan una elevada posición en la jerarquía, como es el caso de los considerados aquí, es mucho mayor y, por lo tanto, más costoso de adquirir (BARON y KREEPS, 1999). En este sentido, es lógico y racional que la compañía quiera amortizar en otro destino los costes de formación de sus empleados nacionales en lugar de formar en dichos conocimientos a un directivo local.

Por otro lado, los puestos de dirección en las unidades interdependientes generalmente requieren adoptar decisiones que van a trasladarse a otras unidades de la compañía. Consecuentemente, el coste de cometer un error en estos puestos es muy elevado. Esto implica una mayor aversión al riesgo que supone reclutar personal del que se tiene menos información, así como del posible oportunismo que tal personal puede exhibir. En estas circunstancias, los mayores costes relacionados con los directivos expatriados, pueden compensar los ahorros debidos a menores costes de selección, formación y evaluación.

Pues bien, dado que en las estrategias globales son mayores los costes de emplear directivos locales, proponemos la siguiente hipótesis:

H3: Las empresas con una estrategia global harán un mayor uso de expatriados que las empresas que compiten país a país.

ÁREA GEORÁFICA (DISTANCIA CULTURAL)

Una multinacional dispone básicamente de dos mecanismos, distintos pero complementarios, para controlar la actuación de sus filiales: la centralización y la formalización. La centralización se refiere al grado en que decisiones tales como la introducción de nuevos productos, el cambio en el diseño de los productos o los cambios en el proceso de producción, se adoptan en la central. Por su parte, la formalización depende de la existencia de un conjunto bien definido de reglas y procedimientos que regulen las tareas y la manera de actuar ante distintas situaciones. Este mecanismo limita la autonomía de la filial en la toma de decisiones, pero también disminuye la involucración directa de la central en las filiales, dado que se reemplaza el control directo por reglas y procedimientos.

Ahora bien, cuando existe una gran distancia cultural entre la central y la filial, esos dos mecanismos de control no son eficaces, dado que representan una especie de camisa de fuerza que impide a la filial enfrentarse a la complejidad política, legal, económica o cultural de su entorno (NOHRIA y GHOSHAL, 1994).

Dentro de esta problemática de control en unidades muy distantes culturalmente podemos plantear las opciones de reclutamiento. La diferencia cultural entre la matriz y la filial incrementa las asimetrías de información y el potencial de oportunismo, por lo que, en caso de reclutar directivos locales, la empresa tendría que incurrir en mayores costes de selección, formación (por ejemplo, enviando tales directivos a la matriz para que mejore la comunicación entre ambas unidades) y evaluación. Por el contrario, los mayores costes salariales de enviar un directivo «de confianza» que actúe como intérprete y asegure que los intereses de la matriz en la filial (BOYACILLIGER, 1990) pueden compensar aquellos en los que tendría que incurrir la compañía para superar la posibilidad de oportunismo y la selección adversa. Dado que cuanto mayor sea la distancia cultural entre la matriz y la filial mayores son los costes de emplear directivos locales, proponemos la siguiente hipótesis:

H4: A mayor distancia cultural, mayor el uso de expatriados.

3. Metodología

3.1. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y MUESTRA FINAL

Este trabajo forma parte de un estudio más amplio sobre la internacionalización de la empresa española, en el cual participaban tanto empresas exportadoras como empresas multinacionales². Aquí, nos referiremos únicamente a la submuestra de empresas multinacionales. Dichas empresas fueron seleccionadas a partir de los archivos internacionales de una base de datos confeccionada por Dun & Brastreed. En ésta figuraban 498 empresas multinacionales cuya matriz era 100 por 100 de nacionalidad española. Estas compañías podrían considerarse las empresas españolas más activas en los mercados internacionales³.

El instrumento utilizado para la recogida de información fue la encuesta postal, mediante el envío de cuestionarios a las empresas seleccionadas. Éstos fueron remitidos a los presidentes de la casa matriz o, en algunos casos en los que no se disponía de la información, a los ejecutivos principales. En el mes de junio de 1997 realizamos un primer envío que cubría la totalidad de empresas seleccionadas. En el plazo de tres meses recibimos 74 respuestas, de manera que repetimos el envío de cuestionarios a todas aquellas empresas que no habían contestado. El proceso concluyó con un total de 134 respuestas válidas, lo que supone un porcentaje de respuesta real del 26,9 por 100.

3.2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES

Variable dependiente

Para determinar el grado en que la empresa estaba utilizando directivos locales o expatriados, se introdujo en el cuestionario la siguiente pregunta: «De los directivos responsables de operaciones internacionales, ¿qué porcentaje son españoles?» Dada la distribución de la muestra (tabla 1), en la que se observa que los dos extremos aglutinan la mayoría de las empresas y siguiendo la misma metodología que otros estudios en el campo de los negocios internacionales (STOPFORD y WELLS, 1972; ANDERSON y COUGHLAN, 1987; GÓMES-CASSERES, 1989; HENNART, 1991), creamos una variable dicotómica, según la cual disponer de más de un 50 por 100 de directivos internacionales de nacionalidad española establecía el punto de corte. Un porcentaje inferior al punto de corte implica que la empresa recurre con cierta frecuencia al mercado local para contratar directivos. Un porcentaje superior supone que la mayoría de las veces la empresa internaliza la función de reclutamiento en el seno de la empresa.

Como puede observarse, el 52,9 por 100 de empresas prefiere el uso de expatriados. Tal y como señalábamos en la introducción, este elevado porcentaje en cuanto al uso de expatriados es totalmente coherente con el obtenido en otros estudios para otras nacionalidades (KOOP, 1994).

² Para una revisión más detallada de la metodología empleada, puede consultarse PLA BARBER (1999).

³ De acuerdo con TAYLOR *et al.* (1997), el nivel de análisis en los estudios de dirección internacional de RRRH puede ser la multinacional o el nivel de filiales. Nuestro estudio se realiza desde el punto de vista del conjunto de la multinacional, no de las filiales.

TABLA 1.—Porcentaje de expatriados

Porcentaje de expatriados	N	%
Entre 0 y 50	63	46,9
Más de 50	71	52,9

Variables independientes.

Nivel de implantación internacional

El número de filiales y el porcentaje de fabricación realizado fuera del mercado local han sido variables tradicionalmente asociadas a un mayor desarrollo de la empresa en el campo internacional (JOHANSON y VAHLNE, 1977, 1990; LUOSTARINEN, 1994). Para facilitar las respuestas, y a partir de la experiencia en estudios previos en los que se observaba el escaso grado de implantación en el exterior de las empresas españolas, introducimos los intervalos que se reflejan en la tabla 2:

TABLA 2.—Implantación en el exterior

Valor en el análisis	1	2	3	4
% fabricación en el exterior . .	0 %	1-9 %	10-29 %	Más de 30 %
Número de filiales	1	Entre 2 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10

Con el objetivo de homogeneizar ambos resultados construimos un índice (IMPL) para cada empresa, originado a partir de la suma de los valores de las dos variables y dividido entre 2. Este método para construir índices es similar al utilizado por ANDERSON y COUGHLAN (1987) y KOBRIN (1994). El coeficiente alfa es 0,61, situándose entre los valores generalmente aceptados para investigaciones en sus etapas exploratorias (NUNNALLY, 1978).

Grado de innovación tecnológica

A partir de KIM y HWANG (1992), la variable innovación fue medida por un índice (INNV), construido de forma similar al anterior caso, que recogía la valoración, en una escala Likert de cinco puntos, de las siguientes afirmaciones (coeficiente alfa: 0,64):

- El grado de innovación tecnológica que existe en la empresa.
- El nivel de complejidad de los productos/servicios o procesos envueltos en el ámbito internacional.
- El nivel de novedad de los productos/servicios o procesos envueltos en el ámbito internacional.

Estrategia internacional

Al objeto de medir el carácter global o multidoméstico de la estrategia internacional con la que opera la empresa (ESTR), y siguiendo una metodología similar a LEONG y TAN (1993), se introdujo una variable dicotómica que reflejaba de forma muy escueta el papel que desempeñan en la empresa las filiales exteriores. Los directivos debían elegir una de estas frases, adoptando la variable el valor 1 si se elegía la primera frase y el valor 0 si se elegía la segunda.

- En mi empresa, las actividades y las innovaciones desarrolladas en las filiales dependen, en gran medida, de la sede central.
- En mi empresa, las filiales pueden funcionar e innovar en sus mercados locales con bastante independencia respecto de la sede central.

Distancia cultural

En el cuestionario se identificaban los tres primeros países donde la empresa había empezado la aventura internacional, así como los tres países más significativos actualmente. En la mayoría de los casos se observa que al introducirse en determinada área, el segundo y tercer mercado de destino se concentra en la misma área. Adicionalmente, en la mayoría de los casos dichos mercados iniciales se configuran como los más importantes actualmente. Este hecho nos permitió clasificar las empresas dentro de cierta zona geográfica donde se concentraba la mayoría de su ámbito de actuación.

La tabla 3 refleja las distintas categorías, así como el número de empresas incluídas en cada una de ellas.

TABLA 3.—Área geográfica (Distancia cultural)

Área geográfica	N
Unión Europea	72
Resto de Europa	4
América Norte (EE.UU. y Canadá)	13
Latinoamérica	12
África	1
Asia	6

4. Análisis estadístico y discusión de los resultados

Con el objetivo de comprobar los factores más significativos cuando la empresa se plantea la decisión de reclutar directivos locales o expatriados, y dada la naturaleza dicotómica de la variable dependiente, se utiliza el análisis de regresión logística (tabla 4). Una vez estimado el modelo, los valores que éste predice constituyen probabilidades de utilizar la opción definida por la variable dependiente. Dichas probabilidades estimadas siguen un modelo logístico $\exp(z) / (1 + \exp(z))$, donde z

es función lineal de las variables independientes. En cada uno de los modelos se examinó el signo de los coeficientes de regresión de las variables estadísticamente significativas. Un coeficiente positivo significa que la variable independiente incrementa la probabilidad de utilizar expatriados, mientras que un coeficiente negativo implica un incremento de la probabilidad de utilizar directivos locales (CRAMER, 1991; LIAO, 1994)⁴.

TABLA 4.—Regresión logística

Variables		Coefficiente B (Estadístico T)
IMPL	Grado de implantación	-1,786 *** (10,32)
INNV	Innovación	-0,771 * (2,86)
ESTR	Estrategia global	1,642 ** (5,97)
AREA ¹	Área geográfica	
(1)	Unión Europea	7,54 (0,05)
(2)	Resto de Europa	7,40 (0,04)
(3)	América del Norte	7,16 (0,04)
(4)	Latinoamérica	7,72 (0,05)
CONST		-4,317
N		77 ²
-2 log likelihood		71,3
R ²		0,43
Chi-square		29,807 ***

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01.

¹ La variable de referencia es Asia (6).

² Este número, inferior al porcentaje de respuestas recibido, es debido al efecto de los casos perdidos, ya que el programa econométrico elimina aquellos casos donde se produce un hueco en cualquiera de las variables independientes.

⁴ Cuando las variables son categóricas, la interpretación de los coeficientes de cada categoría debe hacerse en relación a la categoría de referencia. El signo del coeficiente representará el efecto diferencial de esa categoría con relación a la omitida sobre la probabilidad de que la variable dependiente valga 1.

Como puede observarse, el análisis de regresión valida tres de las cuatro hipótesis planteadas. El modelo, que converge después de 7 iteraciones, tiene una elevada capacidad explicativa, presentando una chi-cuadrado de 29,08 (p = 0,0001) y un porcentaje de casos clasificados correctamente del 79,22 por 100.

Todas las variables significativas presentan el signo correcto. Como se esperaba, el mayor grado de implantación internacional está asociado a un mayor uso de directivos locales. El coeficiente de IMPL (-1,788) es negativo y estadísticamente significativo al nivel de 0,01. Por tanto, la probabilidad de utilizar expatriados disminuye a medida que aumenta el número de filiales y la producción en el exterior.

Adicionalmente, se observa una asociación negativa (-0,771) y estadísticamente significativa (p < 0,1) entre el uso de expatriados y la importancia de la innovación. Parece ser que cuando la innovación es una ventaja competitiva fundamental para la empresa, se tiende a dar una mayor heterogeneidad cultural en ésta, dando más importancia a los directivos locales, no sólo para que respondan mejor a las necesidades de sus mercados, sino también para que aporten nuevas formas de pensar y entender la empresa.

Este hecho parcialmente se confirma también con la variable que refleja la estrategia seguida por la empresa. Si las filiales dependen de la matriz y las innovaciones se centralizan en ésta, se tiende a utilizar expatriados (signo positivo y estadísticamente significativo). En cambio, si la estrategia tiene un carácter multidoméstico, según la cual las filiales cuentan con cierta independencia y las innovaciones suelen generarse en cualquier parte de la organización, se utilizan en mayor proporción directivos locales. Por tanto, la estrategia global se muestra como un predictor relevante del grado de la internalización de la función directiva en los mercados locales mediante el uso de expatriados.

Por último, el área geográfica donde opera mayoritariamente la empresa no tiene influencia en la decisión de utilizar expatriados o directivos locales. De acuerdo con estos resultados, consideramos que la distancia cultural puede tener relevancia en las primeras decisiones de inversión: dónde invertir y con qué nivel de recursos, etcétera, pero una vez que se cuenta con cierta experiencia dicho efecto se diluye.

5. Conclusiones

Una afirmación muy común en la literatura de expatriación es la referida a los elevados costes de los expatriados. En este trabajo, apoyándonos en la teoría de la internalización, hemos mostrado lo limitado de ese planteamiento. En particular, hemos considerado un conjunto de costes que, aunque sean omitidos en la literatura tradicional de expatriación, han de tenerse en cuenta en la decisión de reclutar expatriados o directivos locales en las filiales de una multinacional, tales como los costes de selección, formación y evaluación del rendimiento. También hemos defendido que, en las empresas con una menor implantación internacional, un menor nivel de innovación tecnológica, una estrategia global y que actúan en entornos muy distantes culturalmente, los expatriados pueden ser la mejor opción si no consideramos únicamente los costes salariales. Eso explica la aparente contradicción que formulamos al principio de este trabajo de cómo es posible que en un contexto empresarial definido por la necesidad de reducir costes las compañías sigan haciendo un uso tan intensivo de una solución aparentemente tan costosa.

La investigación empírica ha confirmado tres de nuestras cuatro hipótesis, lo que ilustra la viabilidad de nuestro planteamiento. Dos de los resultados de nuestro estudio, la mayor utilización de expatriados en las empresas con una estrategia global y en aquellas con un menor nivel de implantación internacional, son consistentes con los que obtuvieron EDSTROM y GALBRAITH (1977) a finales de la década de los setenta. Por el contrario, la tercera hipótesis confirmada de nuestro estudio, relativa al menor uso de expatriados en las empresas multinacionales con un mayor nivel de innovación tecnológica, representa un resultado que no se ha encontrado en estudios previos sobre el tema. Desde este punto de vista, la teoría de la internalización no sólo permite confirmar resultados ya obtenidos desde otras perspectivas teóricas, sino que también ilustra hechos nuevos, lo que proporciona sólidos argumentos para defender su potencial e interés en este ámbito.

La única hipótesis no confirmada es la relativa al menor uso de expatriados cuando las empresas actúan en entornos muy distantes culturalmente. En lugar de ello, hemos encontrado que, al menos en las multinacionales españolas, el país de destino no influye en la opción de reclutamiento. Una posible razón de este resultado es que la importancia de la distancia cultural se diluye cuando la empresa va adquiriendo una sólida presencia internacional. En tal caso, y en la línea de lo que hemos defendido en este trabajo, las asimetrías de información y el oportunismo, dos de los factores que generan mayores o menores costes de empleo, se reducen. Las empresas con una sólida implantación internacional ya han adquirido información sobre cómo operar en los mercados locales de trabajo y además cuentan ya con una base de personal local en las filiales para elegir aquel que le genere mayor confianza.

El estudio cuenta con algunas limitaciones. En primer lugar, el modelo puede estar incompleto. Otros costes de transacción que no han sido identificados en este estudio también pueden tener cierta influencia sobre la decisión de reclutamiento en las filiales de empresas multinacionales (por ejemplo, los costes de obligar a cumplir el contrato). En segundo lugar, la existencia de costes de transacción asociados a la decisión de reclutamiento en las multinacionales nos sirvió para formular las hipótesis contrastadas en la investigación empírica, pero no fueron específicamente medidos en la misma. Desde este punto de vista, entendemos que este estudio tiene un carácter meramente exploratorio, debiendo ser complementado por otros estudios futuros que cubran esta laguna.

A pesar de tales limitaciones, consideramos que el estudio presenta algunos elementos de interés, más allá de arrojar alguna luz sobre la aparente contradicción arriba apuntada. En primer lugar, fundamenta y explica desde una sólida perspectiva teórica un área de gestión (la gestión de expatriados) que tiende a ser acusada de ser meramente descriptiva y carente de rigor analítico (DECIERI y DOWLING, 1999; BONACHE *et al.*, 2001). En segundo lugar, no sólo integra una decisión concreta de dirección internacional de recursos humanos con la estrategia internacional de la empresa, sino además considera conjuntamente distintas políticas o decisiones de recursos humanos; en particular, muestra la relevancia que otras decisiones de recursos humanos, como la formación, compensación y evaluación del rendimiento, tienen en la decisión de selección. Por tanto, reúne los dos tipos de integración (externa e interna) que suelen atribuirse a las políticas de recursos humanos para ser consideradas estratégicas (WRIGHT y McMAHAN, 1002). En la medida que la necesi-

dad de introducir el punto de vista «estratégico» en la gestión de expatriados es un aspecto reclamado por diversos autores (SCHULER *et al.*, 1993; TAYLOR *et al.*, 1996), consideramos que este trabajo también realiza una contribución en esa dirección.

6. Bibliografía

- ANDERSON, E., y COUGHLAN, A. T. (1987): «International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution», *Journal of Marketing*, 51, 71-82.
- BARON, J., y KREPS, D. (1999): *Strategic human resources: frameworks for general managers*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- BONACHE, J.; SUUTARI, V., y BREWSTER, C. (2001): «Expatriation: a developing research agenda», *Thunderbird International Management Review*, vol. 43 (1), 3-20.
- BOYACIGILLER, N. (1990): «The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 21, 3, 357-381.
- BREWSTER, C. (1991): *The management of expatriates*, Kogan Page, Londres.
- BUCKLEY, J. P. (1988): «The limits of explanation: testing the internationalisation theory of the multinational enterprise», *Journal of International Business Studies*, verano 2, 181-193.
- BUCKLEY, J. P., y CASSON, M. C. (1976): *The future of the multinational enterprise*, McMillan, Londres.
- CASSON, M. C. (1987): *The firm and the market*, Basil Blackwell, Oxford.
- CASSON, M. C. (1991): «Internalization theory and beyond», en BUCKLEY, P. J. (ed.), *Recent research on the multinational enterprise* (Edward Elgar, Londres, 4-27).
- COASE, R. H. (1937): «The nature of the firm», *Economica*, 4 (new series), 386-405.
- CRAMER, J. S. (1991): *The logit model: an introduction for economists*, Edward Arnold, Londres.
- DECIERI, H., y DOWLING, P. J. (1999): «Strategic human resource management in multinational enterprises: theoretical and empirical developments», en WRIGHT, P.; DYER, L. D.; BOUDREAU, J. W., y MILKOVICH, G. T. (eds.), *Strategic human resource management in the twenty-first century*, JAI Press, C.T.
- EDSTROM, A., y GALBRAITH, J. (1977): «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations», *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-263.
- GHOSHAL, S., y MORAN, P. (1996): «Bad for practice: A critique of the transaction cost theory», *Academy of Management Review*, vol. 21 (1), 13-47.
- GROSSE, R., y KIJAWA, D. (1988): *International business: theory and managerial applications*, Hoenwood, III, Irwin.
- HAMIL, J. (1989): «Expatriate policies in british multinational», *Journal of General Management*, 14 (4), 19-26.
- HENNART, J. F. (1991): «The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of japanese subsidiaries in the United States», *Management Science*, 37, 483-497.
- JENSEN, M., y MECKLING, W. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- JOHANSON, J., y VAHLNE, J. E. (1977): «The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitment», *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- JONES, G., y WRIGHT, P. (1992): «An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices», *Research in personnel and human resource management*, vol. 10, 271-299.
- KIM, W. C., y HWANG, P. (1992): «Global strategy and multinationals entry mode choices», *Journal of Business Studies*, 29-53.

- KOBRIN, S. (1994): «Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy?», *Journal of International Business Studies*, 25 (3), 493-511.
- KOPP, R. (1994): «International human resource policies and practices in Japanese, European and United States multinationals», *Human Resource Management*, 33, 4, 581-99.
- LEONG, S. M., y TANG, C. T. (1993): «Managing across borders: an empirical test of the Bartlett and Ghoshal (1989) organizational typology», *Journal of International Business Studies*, 1.º trimestre, pp. 449-464.
- LIAO, T. F. (1994): «Interpreting probability models: logit, probit and other generalized linear models», *Quantitative applications in the social sciences*, 101.
- LUOSTARINEN, R. (1979): *The internationalization of the firm*, Acta Academica Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.
- MAYRHOFER W., y BREWSTER, C. (1996): «In praise of ethnocentricity: expatriate policies in European multinationals», *International executive*, vol. 38, núm. 6, nov./dic., pp. 749-778.
- NOHRIA, N., y GHOSHAL, S. (1994): «Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations», *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric theory*, McGraw-Hill, Nueva York.
- PELMUTTER, H. V. (1969): «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- PLA BARBER, J. (1999): «Filiales y entrada en los mercados internacionales», *Revista de Economía Aplicada*, 20, 29-51.
- RUGMAN, A. (1981): *Inside the multinationals: the economics of internal markets*, Croom Helm, Londres.
- TAYLOR, S.; BEECHLER, S., y NAPIER, N. (1996): «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of Management Review*, vol. 21 (4), 959-965.
- THE CONFERENCE BOARD EUROPE (1996): *Managing expatriates' return: a research report*, The Conference Board, Inc.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *Economic institutions of capitalism*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): «Chester Barnard and the incipient science of organization», en WILLIAMSON, O. E. (ed.), *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*, 172-206, Oxford University Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E., y OUCHI, W. C. (1981): «The markets and hierarchies perspective: origins, implications, prospects», en VAN DE VEN, A. H., y JOYCE, W. F. (eds.), *Perspectives on organization design and behavior*, 347-370, Wiley, Nueva York.
- WRIGHT, P., y McMAHAM, G. (1992): «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- WRIGHT, P. M.; McMAHAM, G. C., y McWILLIAMS, A. (1994): «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.