

¿Están convergiendo globalmente las prácticas de recursos humanos?

Are the HR practices converging globally?

88



Luigi Stirpe¹
Universidad Carlos III de Madrid
✉
lstirpe@ing.uc3m.es

I. INTRODUCCIÓN

La globalización es un tópico recurrente en las ciencias sociales, conquistando un espacio cada vez más relevante en los análisis económicos, sociológicos y políticos del mundo contemporáneo. En virtud de las interconexiones e interdependencias que la globalización genera entre todos los actores económicos y sociales, así como del flujo transnacional de ideas que fomenta, se debate ampliamente acerca de la “esperanza de vida” de las idiosincrasias nacionales en las estructuras sociales y culturales. Este debate se ha extendido también a la manera de dirigir las empresas en los distintos países, contraponiendo dos posiciones antitéticas: la convergente y la divergente. Los defensores de la primera (e.g. Levitt, 1983; Ohmae, 1991) argumentan que la influencia del marco cultural e institucional sobre las políticas empresariales está destinada a desaparecer a medida que las actividades económicas se van integrando globalmente. Según ellos, las presiones de la competencia internacional y de la globalización favorecen el aprendizaje, por parte de las empresas, de aquellas prácticas de dirección que demuestran ser más eficientes y el abandono de aquellas menos efectivas. En consecuencia se realizaría un proceso de convergencia hacia un modelo de dirección basado en las “buenas prácticas”. Por otro lado, los defensores de la segunda visión (e.g. Whitley, 1999; Hofstede, 1980), aun reconociendo que el proceso de globalización involucra a todas las economías nacionales y a sus respectivas empresas, son escépticos respecto



Celia Zárraga-Oberty
Universidad Carlos III de Madrid
✉
czarraga@ing.uc3m.es

CÓDIGOS JEL:
M12, M54, F23

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 9 de junio de 2010.
Fecha primera evaluación: 10 de junio de 2010. Fecha de aceptación: 28 de junio de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Un tema recurrente en la literatura de *management* es si los modelos nacionales de dirección de personas pueden sobrevivir a la globalización. En este trabajo se presentan las dos posiciones existentes al respecto -convergencia y divergencia- y se exponen las principales lecciones que se extraen de la literatura empírica que las ha puesto a prueba. Con la discusión de éstas, se pone de manifiesto que las visiones extremas de la convergencia y divergencia son insuficientes para capturar, desde una perspectiva de comparativa internacional, la complejidad de las dimensiones dinámicas y estáticas de la dirección de personas.

EXECUTIVE SUMMARY

A recurrent issue in management literature is whether national models of people management can survive globalization. In this work, we present the two main theoretical positions at this respect -i.e. convergence and divergence- and put forward the major lessons learned from the empirical literature that has tested them. Through the discussion of such lessons we make apparent that both radical convergence and divergence positions are inadequate to capture, from an international comparative perspective, the complexity of the static and dynamic dimensions of people management.

a su capacidad para generar una homogeneización de los sistemas de dirección. Según ellos, la cultura y las instituciones locales siguen dando forma a estos sistemas así como al comportamiento de las organizaciones, de tal manera que continúa existiendo una gran heterogeneidad entre los diferentes países. En otras palabras, la variedad cultural e institucional representa un aspecto duradero de la realidad socio-económica actual, reflejándose en una divergencia persistente en los modelos nacionales de dirección.

Al igual que otras áreas del *management*, el debate sobre la convergencia/divergencia ha interesado también a la dirección de personas. En particular, la investigación se ha dirigido a analizar si las empresas convergen hacia un modelo estándar de dirección de recursos humanos (RRHH) o si, por el contrario, esta función empresarial sigue estando arraigada al entramado cultural e institucional de cada contexto nacional. En el presente trabajo se brindará una panorámica de la literatura dedicada a las visiones convergente y divergente en la dirección de personas, con el objetivo de hacer un balance de las principales lecciones que se extraen de ella.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA

2.1. Visión convergente

El origen de la visión convergente se remonta a la década de 1960, cuando apareció por primera vez, en el ámbito de la sociología económica, la idea de “convergencia”. En concreto, fueron Kerr *et al.* (1960) los primeros en hablar de que existe una “lógica de industrialización” que guía la evolución de todas las sociedades y que trasciende las particularidades culturales e institucionales. Esta lógica está dictada por la tecnología la cual, para poder ser aprovechada al máximo, impone en todos los países la adopción de las mismas estructuras sociales, políticas y económicas, así como un mismo modelo de desarrollo para las organizaciones y el *management*. En consecuencia, a medida que el proceso de industrialización avanza, las empresas convergen mundialmente hacia un mismo modelo de dirección.

En las tres últimas décadas la visión de la convergencia ha sido reformulada, entrando así en una nueva fase. Ahora se considera como desencadenante principal de este proceso la globalización económica (Levitt, 1983) en lugar de la tecnología y la industrialización. En particular, la visión argumenta que la globalización de los mercados

asegura la prosperidad de las empresas más eficientes y obliga a las demás a seguir el ejemplo de estas últimas (i.e. a copiarlas) si pretenden sobrevivir. Así pues, las “buenas prácticas” de gestión se difunden y reproducen en todas las geografías, generando una convergencia hacia las estructuras, procesos y estrategias más eficientes. Gráficamente, la visión queda representada en la **Figura 1**. Ahora bien, ¿cuáles son las buenas prácticas de RRHH (por ejemplo, en la selección del personal, remuneración o formación y desarrollo) hacia las cuales convergerían internacionalmente las empresas? A este propósito Smith y Meiskins (1995) argumentan que existe una jerarquía aceptada entre economías y que la economía dominante tiende a considerarse como *benchmark* con el cual los demás países se comparan. Así pues, en virtud de su supremacía económica, Estados Unidos (EEUU) se considera como el modelo hacia el cual convergerán el resto de países. En otras palabras, el proceso de convergencia consistiría esencialmente en un proceso de “americanización” que culmina en la plena difusión del modelo norteamericano de dirección de personas.

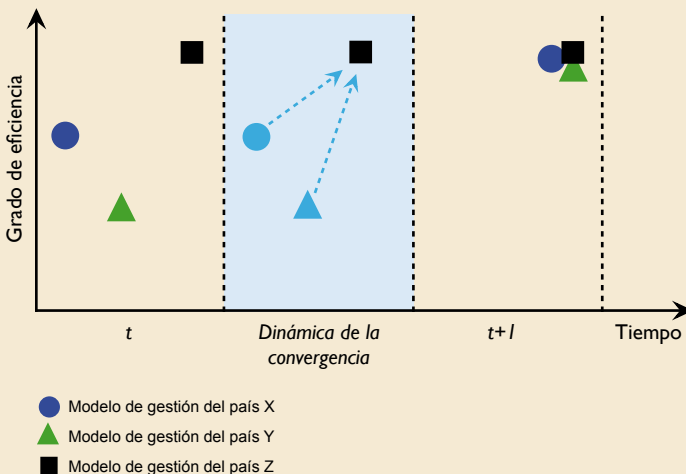
PALABRAS CLAVE

Dirección de recursos humanos, globalización, convergencia/divergencia, cultura/instituciones, integración de la literatura

KEY WORDS

People management, globalization, convergence/divergence, culture/institutions, literature integration

Figura 1. La visión de la convergencia



Fuente: Elaboración propia

Este modelo postula que la función de la dirección de personas es la de asegurar que los RRHH estén gestionados conforme a los objetivos empresariales, siendo su fin último el de mejorar el rendimiento

organizativo, tal y como se juzga por sus efectos sobre la estrategia perseguida, la satisfacción del cliente y la utilidad de los accionistas (Wright y MacMahan, 1992). Está basado, por lo tanto, en una concepción eminentemente funcionalista de la dirección de personas, en tanto que considera que la única razón de ser de ésta reside en sus contribuciones a la eficiencia económica.

Es interesante indicar que en los últimos años se ha desarrollado una segunda versión de la visión de la convergencia que, en lugar de considerar que ésta está guiada por la globalización de los mercados, considera que su determinante principal son las instituciones transnacionales, planteando la existencia de modelos regionales de

dirección de personas (Brewster, 1995). El caso de Europa es ejemplar al respecto. De hecho, en el ámbito de un experimento histórico único, los países que conforman la UE han acordado subordinar los procesos legislativos nacionales al marco de la legislación europea. Así pues, como consecuencia de ese marco común, algunos autores plantean una aproximación de las empresas europeas hacia estructuras, procesos y estrategias cada vez más parecidas.

En conclusión, la visión convergente defiende que, o bien debido a la búsqueda de la máxima eficiencia económica ó bien por el peso de las instituciones transnacionales -como puede ser la UE-, existe una tendencia hacia el establecimiento de un modelo de gestión de personas común a nivel internacional.

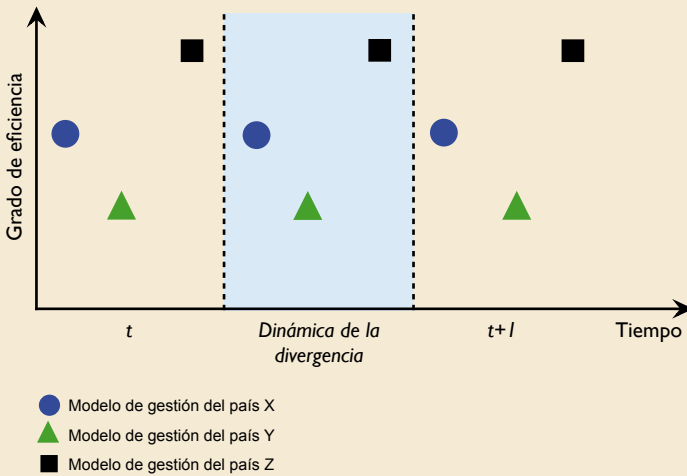
El proceso de convergencia consistiría esencialmente en un proceso de “americanización” que culmina en la plena difusión del modelo norteamericano de dirección de personas

2.2. Visión divergente

La visión opuesta a la convergente es la divergente. En primer lugar, es necesario aclarar que el término “divergencia” no refleja con exactitud la esencia de la visión bajo análisis. Divergir quiere decir apartarse, moverse en dirección contraria. Sin embargo, los defensores de esta visión no postulan un progresivo alejamiento entre los modelos nacionales de dirección, sino más bien la “persistencia” de esos modelos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la visión supone una situación estática de los modelos de gestión utilizados en cada país, independiente de la cercanía o lejanía conceptual existente entre ellos (véase **figura 2**).

La visión divergente se basa en los argumentos de la Teoría Institucional (DiMaggio y Powell, 1983), del enfoque de la variedad de los capitalismos (Hall y Soskice, 2001; Whitley, 1999) y de la aproxi-

Figura 2. La visión de la divergencia



Fuente: Elaboración propia

mación culturalista al estudio del *management* (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993). Si bien estos enfoques difieren en algunas importantes dimensiones, todos rechazan el modelo económico de la elección racional -según el cual las empresas toman siempre decisiones orientadas a la maximización del beneficio-, destacando el papel de la cultura e instituciones nacionales como principales determinantes del comportamiento de las empresas.

Según los enfoques en cuestión, el comportamiento de las empresas puede ser comprendido solamente en relación al contexto cultural e institucional en donde éstas operan. La cultura y las instituciones nacionales, de hecho, dan sentido a la acción de las empresas, generando expectativas en la sociedad acerca de lo que constituye un comportamiento empresarial "apropiado" y estableciendo, *de facto*, los límites de su discrecionalidad (DiMaggio y Powell, 1983; Hofstede, 1980). Ahora bien, dado que cultura e instituciones varían de país a país, también el comportamiento de las empresas variará internacionalmente. Asimismo, dado que esos factores se mantienen relativamente estables a lo largo del tiempo, podrán apreciarse diferencias persistentes en el comportamiento de las empresas de diferentes países (Hall y Soskice, 2001; Hofstede, 1980).

La visión divergente se alimenta de estos argumentos. Así pues, en lugar de considerar la dirección de personas como una función de

los imperativos de la eficiencia o de las presiones de las instituciones transnacionales, la considera como un producto del entramado socio-cultural e institucional de cada Estado-Nación. Aún reconociendo la existencia de un proceso de integración global de los mercados, los defensores de esta visión consideran que este proceso es incapaz de imponer nuevos modelos de dirección empresarial sobre los modelos preexistentes. Por tanto, se seguirá observando divergencia en la manera de concebir la función de RRHH o, lo que es lo mismo, modelos nacionales de dirección de personas altamente idiosincrásicos. Estos modelos se desarrollan bajo la influencia del conjunto de factores culturales e institucionales que conforman y delimitan el entorno económico en donde las empresas operan. En concreto, los valores, creencias y convenciones sociales; el marco político, legal y de relaciones laborales; o las estructuras de propiedad de las empresas, el sistema educativo y de bienestar nacional (Whitley, 1999).

En síntesis, si la visión convergente considera que la globalización de los mercados o bien las instituciones transnacionales están generando una aproximación de los modelos de dirección de personas, la visión divergente postula que ésta, al igual que las demás funciones empresariales, emana siempre de los sistemas nacionales de negocio.

Ahora bien, ¿cuál de estas visiones está más próxima a la realidad? En el próximo apartado se tratará de dar respuesta a esta pregunta, sobre la base de los resultados de los estudios empíricos publicados hasta la fecha.

3. EVIDENCIA EMPIRICA: ¿CONVERGENCIA O DIVERGENCIA?

Globalmente, la gran mayoría de los trabajos empíricos no verifican que la tendencia sea ni convergente ni divergente, por lo menos en las formulaciones más ortodoxas de estas dos visiones. Cuatro hallazgos quedan verificados globalmente por la literatura:

- 1) Respecto a algunos elementos (e.g. una política ó práctica de RRHH) los modelos nacionales de dirección de personas pueden convergir mientras que respecto a otros pueden divergir.
- 2) Cuando en los modelos nacionales de dirección se incorporan elementos foráneos, éstos pueden sufrir localmente un proceso de reinterpretación a través de los valores, cultura e instituciones locales.

- 3) El concepto de “buena práctica” no es sinónimo de “práctica estadounidense”. Más bien, una buena práctica es la que se percibe como eficiente, independientemente de dónde se haya desarrollado.
- 4) No existen modelos regionales de dirección de personas, si bien en las regiones sometidas a unas mismas instituciones transnacionales pueden observarse dinámicas de “convergencia direccional” en el empleo de ciertas políticas y prácticas.

A continuación se analizarán estas cuatro dinámicas con más detalle.

3.1. Los procesos de convergencia y divergencia pueden ocurrir al mismo tiempo

En el debate sobre la convergencia/divergencia, se asume que los modelos de dirección de personas, o convergen, o divergen. No obstante, la investigación empírica ha puesto de manifiesto que ambas dinámicas pueden coexistir, en tanto que algunos elementos pueden convergir, mientras que otros divergir. Así pues, por ejemplo, Huo *et al.* (2002) hallan un claro proceso de convergencia internacional hacia el uso de los mismos métodos de reclutamiento. Al mismo tiempo, sin embargo, constatan que, a la hora de contratar al personal, los criterios de selección siguen estando imprimados de los valores locales. Por lo tanto, se evidencia que la función de dirección de RRHH puede ser simultáneamente convergente y divergente, según la práctica de gestión que se trate.

Igualmente, debido a que la dirección de personas se desarrolla a diferentes niveles (e.g. principios, políticas y prácticas) (Becker y Gerhart, 1996), puede haber convergencia a un nivel y divergencia a otro nivel. No sorprenden, por lo tanto, los hallazgos encontrados por Sparrow *et al.* (1994), los cuales ponen de manifiesto la existencia de un proceso de convergencia internacional a nivel de principios de dirección de personas y un proceso de divergencia a nivel de prácticas. De hecho, si por un lado constatan que en todos los países analizados hay coincidencia en considerar la dirección de personas como un medio para alcanzar una ventaja competitiva (i.e. convergencia a nivel de principios), por otro observan que en cada país la función se explicita en el empleo de diferentes políticas y prácticas de RRHH, por ejemplo, en la formación, desarrollo ó remuneración del personal (i.e. divergencia a nivel de políticas y prácticas). La **Fi-**



Figura 3 representa gráficamente la posible coexistencia de procesos convergentes y divergentes en los diferentes niveles de la dirección de personas.



96



3.2. Los elementos foráneos sufren un proceso de adaptación al contexto local

Estrictamente relacionada con la lección anterior es la que se presenta en este apartado. La literatura pone de manifiesto que, cuando en los modelos nacionales de dirección de personas se incorporan elementos foráneos, éstos son susceptibles de sufrir un proceso de reinterpretación local. Así pues, las “buenas prácticas” se van difundiendo de un contexto nacional a otro, si bien la cultura e instituciones locales pueden actuar como filtros, estableciendo no solamente la medida, sino también la manera en que los elementos foráneos “contaminan” el modelo de dirección preexistente. En consecuencia, los distintos modelos nacionales de dirección de personas se van aproximando, pero al mismo tiempo siguen permaneciendo marcadamente diferentes.

Estos conceptos quedan reflejados en la **Figura 4**, en donde cada flecha representa un elemento procedente de modelos de dirección foráneos (e.g. una práctica o política de RRHH). Como se puede observar, antes de llegar a formar parte del modelo local de dirección de personas, el color de las flechas se matiza al pasar a través del filtro del entramado cultural e institucional local. Éste (re)moldea el elemento foráneo, el cual pierde así su “pureza” adaptándose al contexto local. El resultado es una *hibridación*, de los elementos foráneos incorporados con los modelos nacionales de dirección de personas.

Figura 4. El contexto nacional como filtro de los modelos locales de dirección de personas



Fuente: Elaboración propia

Este proceso de hibridación queda evidenciado, por ejemplo, en el estudio de Ferner y Quintanilla (1998), quienes ponen de manifiesto mediante un análisis comparativo entre las multinacionales anglosajonas y alemanas que, si por un lado estas últimas han ido incorporando progresivamente en sus políticas de RRHH elementos típicos de las primeras (e.g. orientación hacia el accionista, evaluación del desempeño, planes de carreras transversales, etc.), por otro han seguido manteniendo un fuerte arraigo a su sistema nacional de negocios. Así, por ejemplo, las políticas de orientación hacia el accionista se han introducido enfatizando la rentabilidad en el largo plazo, coherentemente con la tradición alemana en el gobierno corporativo de la empresa. Por el contrario, en las empresas anglosajonas, la orientación hacia el accionista se traduce en una búsqueda inmediata del beneficio.

3.3. Las buenas prácticas son de diferentes nacionalidades

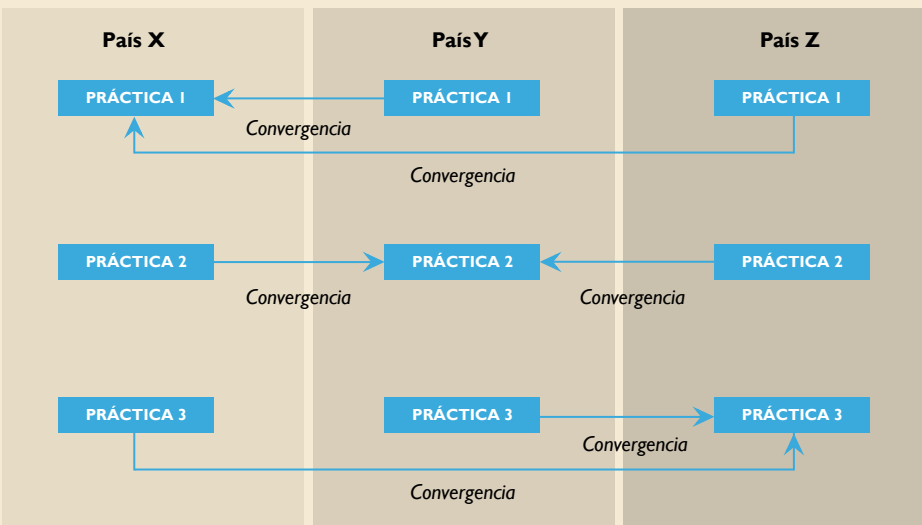
Tal y como argumentan los defensores de la convergencia, el modelo de dirección de personas anglosajón en general y norteamericano en particular, representa la principal fuente de inspiración para las empresas de todo el mundo. Suda (2007), por ejemplo, evidencia

la tendencia de las empresas japonesas hacia el empleo del sistema de retribución típico del contexto anglosajón (i.e. basado en el mercado) en detrimento del sistema autóctono (i.e. basado en la antigüedad).

Sin embargo, la literatura también sugiere que el concepto de “buena práctica” no es necesariamente sinónimo de “práctica estadounidense”. Como evidencia Pudelko (2005), las empresas norteamericanas también tienden a incorporar elementos propios de modelos de dirección desarrollados fuera de sus fronteras nacionales. Los modelos japonés y alemán de dirección de personas, por ejemplo, representan fuentes de inspiración importantes para los directivos estadounidenses, especialmente, por su énfasis en generar relaciones estables y cooperativas entre empresa y fuerza de trabajo (Pudelko, 2005). Así pues, el proceso de convergencia no se traduce ineludiblemente en una americanización de los diversos modelos nacionales de dirección, sino que puede caracterizarse como un proceso de “fertilización cruzada” entre todos o, lo que es lo mismo, de aprendizaje recíproco.

Estos conceptos quedan representados gráficamente en la **Figura 5**, donde EEUU podría ser el país X, Y ó Z, constituyéndose en refe-

Figura 5. El proceso de fertilización cruzada entre tres diferentes países



Fuente: Elaboración propia

rente para una determinada práctica, pero tomando como modelo a otro país para otra práctica de gestión de personas.

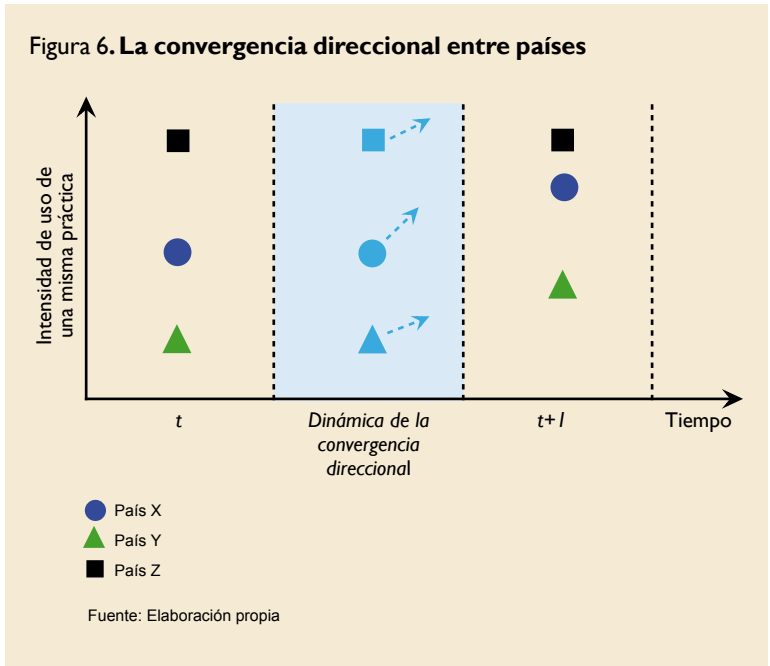
3.4. No existen modelos regionales de dirección de personas: el caso de la UE

Tal y como se ha comentado, una versión de la visión convergente postula la existencia de modelos regionales de dirección de personas originados por la presencia de las instituciones transnacionales en algunas geografías. Los estudios llevados a cabo en torno al proceso de convergencia/divergencia dentro de la Unión Europea, han puesto a prueba esa versión. A este respecto, Europa se presenta como un escenario ideal para la investigación, en tanto que en ella se ha forjado un marco institucional supranacional que, aunque no sustituye por completo a los marcos nacionales, afecta en igual medida a todas las empresas de la Unión. Ahora bien, ¿está tal marco institucional común determinando un proceso de aproximación entre las empresas europeas en la manera de dirigir las personas o siguen éstas fieles a sus respectivos modelos nacionales?

Los estudios empíricos han puesto de manifiesto que en la dirección de personas las presiones institucionales de la Unión no parecen ser lo suficientemente fuertes como para generar uniformidad entre los países que la conforman. En particular, puede observarse cierta convergencia a nivel de prácticas, pero que no llega a generar una homologación entre los diversos países. Por ejemplo, Mayrhofer y Brewster (2005) han encontrado una misma tendencia en lo que se refiere a la reducción del tamaño del departamento de RRHH, así como al incremento de los gastos en formación, a la información acerca de la compañía proporcionada a los empleados y al uso de incentivos. Tales dinámicas convergentes, sin embargo, no han llevado a una plena uniformidad entre las empresas de los países europeos. Más bien reflejan lo que estos autores definen como “convergencia direccional”: todos los países europeos tienden hacia el uso de un mismo *tipo* de prácticas de gestión de personas, pero cada uno de ellos se encuentra en un punto de partida diferente en la intensidad de uso de las mismas y se aproxima a un ritmo distinto. En definitiva, la dirección es la misma para todos los países, pero el nivel de empleo de las prácticas difiere entre ellos (véase **figura 6**).

Europa se presenta como un escenario ideal para la investigación, en tanto que en ella se ha forjado un marco institucional supranacional que afecta en igual medida a todas las empresas de la Unión

En síntesis, al contrario de lo que cabría suponer a la luz de las aportaciones hechas por los teóricos de la convergencia basada en la presencia de instituciones transnacionales, la evidencia empírica indica que las empresas europeas siguen caracterizándose por cierta diversidad.



4. CONCLUSIÓN

Parece inequívoco que las tesis de la convergencia y divergencia se demuestran insuficientes por si mismas para capturar, en aras de realizar una comparativa internacional, la complejidad de las dimensiones dinámicas y estáticas de la dirección de personas. Procesos convergentes y divergentes pueden observarse al mismo tiempo, dependiendo del nivel de la dirección de personas que se considere, o de las políticas y prácticas que se analicen. Así pues, parece inevitable abandonar la lógica del “*aut-aut*”, implícita en la polarización entre los defensores de la convergencia y los de la divergencia, en favor de una lógica del “*et-et*”, que admita la compatibilidad, coexistencia e interacción de ambas dinámicas.

Además, la evidencia empírica muestra que, cuando se realizan procesos de convergencia, éstos se consuman dentro de los límites im-

puestos por el arraigo cultural e institucional de las organizaciones. Así pues, principios, políticas o prácticas foráneas se introducen en los modelos nacionales de dirección después de sufrir un proceso de adaptación al contexto local o, lo que es lo mismo, una reinterpretación consistente con los valores, la cultura y las instituciones nacionales. En consecuencia, pueden observarse desviaciones entre las interpretaciones que se dan a una misma práctica en diferentes geografías.

En tercer lugar, podemos afirmar que el concepto de “buena práctica” debe ser reformulado. Este no debe entenderse como equivalente a “práctica estadounidense”, tal y como asumen los teóricos de la convergencia. Más bien una buena práctica es la que se percibe como tal, independientemente de donde se haya desarrollado. Así pues, se pueden constatar dinámicas de fertilización cruzada entre los diferentes modelos nacionales, en tanto que cada país puede considerarse como un referente internacional en algunos aspectos de la dirección de personas. En otras palabras, cada país puede presentar una ventaja comparativa susceptible de ser percibida como digna de imitación.

Finalmente, la evidencia muestra que las instituciones transnacionales no tienen potencial para generar dinámicas convergentes a nivel regional. Este hecho queda patente en la investigación conducida en el marco de la Unión Europea, la cual pone de manifiesto que las empresas de esta región siguen demostrando diferencias persistentes en sus políticas y prácticas de RRHH. Incluso cuando se evidencian dinámicas convergentes, éstas son meramente direccionales. Estos hallazgos cuestionan el pensamiento de aquellos autores (e.g. Brewster, 1995) que postulan la existencia de una dirección de personas distintivamente europea, poniendo, asimismo, de manifiesto la fuerza relativa de la Unión, frente a la de la cultura e instituciones nacionales, a la hora de plasmar el comportamiento de las empresas.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia e Innovación con el proyecto ECO2008-01813/ECON.



BIBLIOGRAFÍA

- Becker, B. E. y Gerhart, B. (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, núm. 4, págs. 779-801.
- Brewster, C. (1995): "Towards a European Model of Human Resource Management", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, núm. 1, págs. 1-21.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, núm. 2, págs. 147-160.
- Ferner, A. y Quintanilla, J. (1998): "Multinationals, national business systems and HRM: The enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, núm. 4, págs. 710-731.
- Hall, P. A. y Soskice, D. (2001): "An introduction to varieties of capitalism". En Hall P. A. y Soskice D. (dir), *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (págs. 1-68). Oxford University Press, Oxford.
- Hofstede, G. (1980): "Culture's consequences", Sage, Beverly Hills, CA.
- Huo, Y. P., Huang, H. J., y Napier, N. K. (2002): "Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices", *Human Resource Management*, Vol. 41, núm. 1, págs. 31-44.
- Kerr, C., Dunlop, J. T. Harbison, F. H. y Myers, C. A. (1960): "Industrialism and industrial man". *Harvard University Press*, Cambridge, M.A.
- Levitt, T. (1983): "The globalization of the markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, núm. 3, págs. 92-102.
- Mayrhofer, W. y Brewster, C. (2005): "European Human Resource Management: researching developments over time", *Management Revue*, Vol. 16, núm.1, págs. 36-62.
- Ohmae, K. (1991): "The Borderless world: Power and Strategy in the interlinked Economy", Harper: New York.
- Pudelko, M. (2005): "Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, núm.1, págs. 2045-2074.
- Smith, C. y Meiskins, P. (1995): "System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis", *Work, Employment & Society*, Vol. 9, núm. 2, págs. 241-267.
- Sparrow, P., Schuler, R. S. y Jackson, S. (1994): "Convergence or divergence: human resource policies and practices for competitive advantage worldwide", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, núm. 2, págs. 267-299.
- Suda, T. (2007): "Converging or still diverging? A comparison of pay systems in the UK and Japan", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, núm. 4, págs. 586-601.
- Trompenaars, A. (1993): "Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business", Nicholas Brealey Publishing, London.
- Whitley, R. (1999): "Divergent capitalisms. The social structuring and change of business systems", Oxford University Press, Oxford.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, Vol. 18, núm. 2, págs. 295-320.

NOTAS

1. Autor de contacto: Universidad Carlos III de Madrid; Sección de Organización de Empresas; C/ Madrid Nº 126; 28903, Getafe; Madrid; ESPAÑA.

