MULTINACIONALES, SISTEMAS EMPRESARIALES Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ¿IDENTIDAD NACIONAL O «ANGLOSAJONIZACIÓN»?*

Anthony Ferner
De Montfort University (Reino Unido)
Javier Quintanilla
Universidad de Navarra

Este artículo estudia el «efecto nacionalidad» en la dirección de los recursos humanos en las empresas multinacionales. Tras revisar los elementos de los entornos nacionales que en mayor medida influyen en el comportamiento de las compañías multinacionales, se estudia las tensiones que surgen entre los requisitos para operar «a nivel mundial» y las características que las compañías multinacionales han adoptado de su entorno nacional. Se sugiere que las compañías multinacionales responden a tales tensiones mediante la adopción de distintas estrategias de adaptación, la más importante de las cuales se podría denominar como «Anglosajonización»: una convergencia en el comportamiento de las empresas multinacionales entorno al modelo típico de compañías multinacionales británicas o norteamericanas altamente internacionalizadas. El argumento se ejemplifica mediante los hallazgos del estudio de dos casos de empresas alemanas, uno en una importante compañía industrial y el otro en un banco importante; en estas compañías se pueden encontrar pruebas de la anglosajonización de sus recursos humanos internacionales, que de cualquier forma parece estar teniendo lugar de una manera característicamente alemana.

Palabras clave: multinacionales, gestión de recursos humanos, entorno nacional.

(*) Una versión diferente de este mismo artículo ha sido publicada en *The International Journal of Human Resource Management,* agosto, 1998.

1. INTRODUCCIÓN

La fuerza de la globalización en la economía mundial ha sido objeto de un amplio debate: la liberalización del comercio internacional, el aumento de la integración internacional de la producción, la investigación y la comercialización por parte de las principales compañías multinacionales, los movimientos hacia la integración regional en Europa y otras regiones económicas importantes. En este contexto, puede parecer de alguna manera perverso concentrarse en el impacto del «país de origen» sobre el comportamiento de las compañías multinacionales. Sin embargo, el debate de la globalización ha provocado una réplica por parte de aquellos que argumentan que el estado de nación, y los diferentes «modelos» nacionales de capitalismo, continuan siendo la base del compromiso de los actores económicos en la economía mudial (p.e Hirst and Thomson, 1996; Pauly and Reich, 1997; Whitley and Kristensen, 1996; *Economist* 1995, 1997a). Las compañías multinacionales, lejos de ser organizaciones «apátridas» que funcionan independientemente de las fronteras nacionales en algún reino purificado de la competitividad económica mundial, continúan teniendo sus activos, ventas, mano de obra, propiedad y control altamente concentrados en el país donde se localizan sus sedes centrales (p.e. Ruigrok and van Tulder, 1995)

Por lo tanto, una cuestión clave para la investigación lo costituye la medida en que las compañías multinacionales adoptan elementos de su «bagaje» nacional cuando operan en el extranjero. A pesar de la gran cantidad de estudios acerca de las compañías multinacionales y la gestión de recursos humanos internacionales, se sabe relativamente poco acerca del impacto diferencial de la nacionalidad en el comportamiento de las multinacionales. Además, las investigaciones se han concentrado en gran medida en compañías de Estados Unidos, Japón y en menor medida del Reino Unido (para un sumario de dichas obras, véase Ferner, 1997). Las diferencias entre las multinacionales europeas están en gran medida sin estudiar (una excepción reciente es Harzing, 1996)

Sin embargo, existen pruebas claras del efecto «nacionalidad». Así, las multinacionales de Estados Unidos tienden a estar más centralizadas y formalizadas que otras en su gestión de los recursos humanos/relaciones industriales, desde los sistemas de compensación, pasando por la negociación colectiva así como el reconocimiento sindical y las consultas a la fuerza laboral (p.e. Hedlund, 1981; Yuen y Kee, 1993; Young et al., 1985). También tienden a ser más «innovadoras», introduciendo en el país extranjero nuevas prácticas como los compromisos de productividad, acuerdos multianuales y sistemas de apreciación del desempeño (p.e. Enderwick, 1985, p. 115-119). Las compañías japonesas han estado al frente en la innovación en la organización del trabajo, principalmente a través de un complejo de prácticas flexibles y orientadas hacia la calidad conocidas como «lean production», y sus filiales en el extranjero han adoptado políticas de RRHH para ajustarse a este enfoque (p.e. Oliver y Wilkinson, 1992). Las multinacionales japonesas también se han mostrado «etnocéntricas» en el sentido de que hay una dirección fuertemente centralizada de las operaciones extranjeras desde Japón, incluso aunque los sistemas formales y las políticas a nivel mundial normales no sean necesariamente tan explicitos como en el caso de las compañías americanas (p.e. Bartlett y Yoshihara, 1988; Johansson y Yip, 1994). Como consecuencia, las com-

pañías japonesas han sido repetidamente observadas por depender de directivos expatriados para ejercer el control sobre operaciones extranjeras (p.e. Tung, 1982).

Un segundo grupo de hallazgos muestra que ciertas cuestiones son más susceptibles de la influencia del país de origen que otras (p.e. Rosenzweig and Nohria, 1994; Young et al., 1985). En el area de recursos humanos/relaciones industriales, por ejemplo, algunos aspectos están sujetos a una estricta reglamentación legal y consuetudinaria en el país extranjero en el que funciona la filial, de tal manera que el impacto del país de origen es posiblemente menor. En muchos países, por ejemplo, cuestiones como los niveles de negociación colectiva, reconocimiento sindical, formas de representación en el lugar de trabajo, la participación de los empleados, y los horarios de trabajo están altamente reguladas. Sin embargo, cabe reseñar que el alcance de la influencia del país extranjero en tales cuestiones es muy variable (véase Ferner and Hyman, 1998); en el Reino Unido, no regularizado, por ejemplo, existen relativamente pocos obstáculos institucionales o estatutarios en relación a las prácticas de relaciones de empleo.

Este artículo estudia el efecto más allá del país de origen, fijándose tanto en datos secundarios como en los resultados preliminares de un proyecto de investigación acerca de la gestión internacional de los recursos humanos en las multinacionales europeas[1]. En primer lugar se resume los elementos de los entornos nacionales que posiblemente influyen en el comportamiento de las multinacionales. Posteriormente, se indica el surgimiento de tensiones entre las fuerzas de la globalización así como las características que las compañías multinacionales han adoptado para su entorno nacional. Se sugiere que las compañías multinacionales responden a tales tensiones mediante la adopción de distintas estrategias de adaptación, la más importante de las cuales se podría denominar «Anglosajonización». Ésta explica una convergencia del comportamiento y estructura de la compañía multinacional alrededor de un modelo de operación internacional típico de compañías multinacionales británicas o norteamericanas altamente internacionalizadas. El argumento se ejemplifica mediante los hallazgos del estudio de dos casos alemanes, uno de una importante compañía de fabricación a nivel mundial *Industrie AG* y el otro de un importante banco, *Finanz AG;* finalmente, se argumenta que a pesar de la anglosajonización, existen importantes límites al grado de posible homogenización de estilos de dirección de recursos humanos internacionales entre multinacionales de diferentes países.

(1) El estudio es llevado a cabo por el Centre for International Employment Research, cuyos fondos han sido aportados por el Economic and Social Research Council del Reino Unido, basado en la Industrial Relations Research Unit, Warwick Business School. Una primera fase de la investigación implicaba estudios de cuatro multinacionales con sede en el Reino Unido (en química, ingenería, bebidas y servicios empresariales) y sus filiales en España, Francia, Italia y Estados Unidos (véase Ferner et al. 1995; Ferner y Edwards 1995; Edwards et al. 1996). Actualmente un estudio acerca de multinacionales alemanas en Gran Bretaña está siendo dirigido conjuntamente con el Instituto para el Estudio de las Relaciones Laborales y Derecho Laboral en la Comunidad Europea (IAAEG), Trier, Alemania. Los fondos para el proyecto han sido aportados por la Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society. También se utiliza información de la tesis doctoral de Javier Quintanilla sobre la dirección de los RRHH en bancos multinacionales alemanes, británicos y franceses en España.

2. Explicación de diferencias del país de origen

2.1. «Sistemas empresariales nacionales»

En los últimos años se ha convertido en un argumento académico común resaltar los diferentes modos de organización económica de los diferentes países (Whitley, 1992; Lane 1989). En la noción de «sistemas empresariales nacionales» (para usar la frase de Whitley) u «órdenes industriales» (para usar la de Lane) está implícito el hecho de que hay modos alternativos de organizar la actividad económica de «una manera óptima», incluso dentro de los parámetros del propio sistema capitalista. Tales «conglomerados» capitalistas de variables institucionales nacionales se puede esperar que informen del comportamiento de las multinacionales arraigado en ellas. Una cuestión clave es hasta qué punto las multinacionales son capaces de extraer ventajas competitivas de su sistema empresarial nacional que les beneficien en sus operaciones internacionales.

Los sistemas empresariales nacionales se pueden considerar como conglomerados de elementos institucionales interconnectados y culturas empresariales que se unen de una manera integrada. Los acuerdos institucionales normalmente reflejan fases históricas claves y acontecimientos formativos en la evolución del estado nación, como la manera y el dessarrollo del proceso de industrialización (véase Crouch, 1993 y Clark and Mueller, 1996), el desarrollo de la representación política y el papel del estado. Dentro de estas instituciones nacionales distintivas han surgido modelos característicos de comportamiento.

La clave para un entendimiento del comportamiento empresarial son las interrelaciones entre estructuras de mercado, el sistema financiero, la naturaleza del gobierno corporativo y los sistemas de control. Se han identificado diferencias sistemáticas nacionales en tales variables (p.e Whitley y Kristensen, 1996); por ejemplo, las relaciones a largo plazo con los bancos y un grado relativamente bajo de confianza en el mercado de valores como fuente de financiación son rasgos de la industria tanto en Japón como en Alemania comparado con sistemas empresariales anglosajones como el de Estados Unidos y el de Reino Unido (p.e. Dufey et al., 1997; Sally, 1996). Un gran entramado a largo plazo de relaciones entre proveedores, clientes y financieros son típicos del primero, mientras que las relaciones entre firmas en el modelo anglosajon tiende a ser más *ad hoc* y orientado al mercado. A su vez, la lógica de compartir precios y «el corto plazo» que, para simplificar, caracteriza a las firmas británicas y de Estados Unidos ha generado sistemas de control financiero interno muy formalizados y elaborados, dando lugar al papel predominante de la función financiera. Por el contrario, las funciones de producción y comerciales tienen un perfil mucho mayor en firmas alemanas o japonesas. También existen variaciones nacionalmente específicas en la estructura corporativa de las sociedades. Por ejemplo, el grado de jerarquía, centralización y formalización de formas de hacer dirigir es notablemente mayor en la importante firma francesa estereotipo, modelo que Trompenaars (1992) denomina «Torre Eiffel».

Muchos de estos conglomerados se interrelacionan con las instituciones del mercado laboral, tales como la naturaleza de la negociación colectiva, el sistema de la formación profesional y la adquisición de cualificaciones así como la división de mano de obra dentro de la empresa. Tópicamente, por ejemplo, el modelo «insider» promueve una visión de los recursos humanos como

inversión en la empresa, fomentando la estabilidad del empleo para trabajadores permanentes o claves, y un énfasis concomitante en la organización de trabajo flexible y la adquisición de técnicas a través de elevadas inversiones en formación (véase Marginson y Sisson, 1994).

Se argumenta que el comportamiento de la dirección de los recursos humanos en las multinacionales está significativamente influenciado, directa o indirectamente, por los sistemas empresariales nacionales de los países de origen. La influencia no es determinante en el sentido de que tales sistemas son en sí mismos heterogéneos y «pluralistas» (Mayer y Whittington, 1996), con considerables variaciones, por ejemplo, entre los sistemas institucionales de las diferentes regiones y también entre diferentes sectores industriales. Sin embargo, existen pruebas suficientes de que las multinacionales reflejan amplias diferencias nacionales en sistemas financieros y modelos de control corporativos (Egelhoff, 1984; Erramilli, 1996). Por ejemplo, las multinacionales británicas y de Estados Unidos poseen probablemente sistemas globales más eficientes de dirección por objetivos así como un control financiero más exhaustivo que las multinacionales japonesas o alemanas, o incluso que las francesas o italianas (Koop, 1994). Las multinacionales alemanas o japonesas están mucho menos preocupadas por los ratios financieros a corto plazo y los indicadores de rendimiento, y confían más en una estructura de toma de decisiones estratégica a largo plazo, junto con el uso de un control más informal y «personal», y sistemas de «feedback» (p.e. Carr et al., 1994; Coates et al., 1995; Harzing, 1996; Stewart et al., 1994). Una de las principales diferencias relativas a la nacionalidad observadas en la dirección de los recursos humanos internacionales, es la gran confianza en directivos expatriados en las multinacionales japonesas (y, hasta cierto punto, alemanas) y que puede estar relacionada con estos modelos de control social nacionalmente específicos. La preferencia de multinacionales anglosajonas para modos burocráticos más que sociales de control de filiales (Edström y Galbraith, 1977) se refleja en la prevalencia en tales compañías de políticas formales a nivel mundial, por ejemplo en el area de apreciación del desempeño y remuneración de directivos (Harzing, 1996, p. 19).

Una importante implicación en los recursos humanos es el estrecho control del coste de mano de obra a través de la fijación de presupuestos y procesos de control y revisión que constituye un rasgo típico de las multinacionales británicas (p.e Edwards et al., 1996; Marginson et al, 1993). Mientras que el control del coste de mano de obra constituye obviamente también una característica de otras multinacionales, no tienen la misma importancia y rango los sistemas de apoyo formalizado en la estructura financiera. De hecho, una de las características del modelo alemán es que la mano de obra en multinacionales alemanas se considera como un recurso más que como un coste a minimizar, y los empleados se consideran como activos en el funcionamiento de la empresa cuya participación en la compañía es aceptada como legítima por la dirección (Herrigel, 1996; Marginson y Sisson, 1994; Wever, 1995).

La evidencia sobre si este modelo, considerando a los empleados como un activo en el funcionamiento de la empresa, se transfiere a las filiales internacionales de las compañías alemanas, es desigual. Los resultados de distintas encuestas son ambiguos. Guest y Hoque (1996), en un estudio de filiales «greenfield» de multinacionales (aquellas creadas desde cero y no mediante compra o absorción) en el Reino Unido (aunque con solo un número reducido

de firmas alemanas) argumentan que las multinacionales alemanas, por lo general, no transfieren a sus filiales británicas las «mejores prácticas» laborales de Alemania. Por ejemplo, en relación a las políticas de formación, el compromiso con la mano de obra, y el reconocimiento sindical. Sin embargo, un estudio de más de 200 filiales alemanas en Gran Bretaña realizado por Beaumont et al (1990) muestra que más de una cuarta parte tenía «works councils» (una categoría distinta de los comités de empresa). Esto es apoyado por el hecho de que las multinacionales alemanas han estado a la cabeza, junto con grandes compañías francesas (a menudo estatales), de movimientos para la creación voluntaria de comités de empresa europeos. En nuestra propia investigación, el deseo de las compañías alemanas, objeto de nuestro estudio, de invertir en la formación les distingue de las firmas locales y multinacionales de otras nacionalidades. Por ejemplo, *Finanz AG* gastó más del doble en formación por empleado en su filial española comparado con otros importantes bancos comerciales internacionales en España; igualmente, *Industrie AG* triplicó el presupuesto de formación de la pequeña filial R/D británica después de adquirirla a una compañía británica.

Una prueba parcial de que el modelo alemán se aplica al personal internacional se puede encontrar en las declaraciones corporativas o «misiones» empresariales de las multinacionales alemanas recogidas en sus memorias anuales y en sus páginas corporativas de Internet. Éstas hablan regularmente, en marcado contraste con las multinacionales británicas, de la necesidad de un «partnership» con los empleados (Bertlesmann) o un «estilo cooperativo de dirección» (BASF). Las compañías se empapan de una actitud corporativa de «responsabilidad hacia los empleados» (Allianz); Bertelsmann habla de la necesidad de un «comportamiento socialmente responsable a través de esfuerzos para proteger los empleos a largo plazo». Nuestra empresa de fabricación *Industrie AG* tiene una política a nivel mundial sobre «dirección por cooperación» que enfatiza la delegación de responsabilidad, un enfoque cooperativo hacia el personal y una participación del empleado en la toma de decisiones. Igualmente, *Finanz AG,* cuenta con «Directrices y Objetivos para Dirección y Cooperación», también de carácter internacional, que proclama «la necesidad de una cooperación constructiva entre los superiores y el personal para el éxito de las actividades bancarias». Tales declaraciones se pueden considerar puramente como meras declaraciones de principios. Sin embargo, reciben cierto apoyo en el porcentaje considerablemente menor de reestructuraciones laborales en las principales multinacionales alemanas comparadas con compañías de Estados Unidos o Gran Bretaña (véase más adelante)

3. Tensiones y contradicciones entre los sistemas empresariales nacionales y los requisitos de operación internacional

Según han argumentado algunos observadores, las presiones de la globalización han generado una serie de respuestas de las multinacionales, con las más importantes firmas de Estados Unidos y Gran Bretaña siempre en la vanguardia. La tradicional estructura «policéntrica» (Permutter, 1969) o «multidoméstica» (Porter, 1990), en estas empresas que dieron a sus filiales nacionales un alto grado de autonomía para la venta de productos diferenciados en mercados locales, se ha vuelto cada vez más obsoleta. En respuesta a la creación de mercados mundiales, las mutinacionales se han convertido en coor-

dinadores a nivel mundial de sus actividades. En los últimos años, la poderosa división internacional de productos, con responsabilidad estratégica para la producción, investigación y comercialización de grupos de productos en diferentes países, y en ocasiones, abarcando unidades de negocio estratégicas con responsabilidad y autonomía sobre sus cuentas de resultados, se ha convertido en la forma dominante de organización internacional. (En muchas compañías, la estructura divisional internacional se suplementa mediante un recorte de responsabilidades geográficas en una estructura matriz de cierta complejidad). Las compañías internacionalmente coordinadas están dirigidas por cuadros móbiles de directivos internacionales con experiencia dirigiendo en culturas nacionales diferentes.

Al mismo tiempo, la necesidad de adaptarse localmente a mercados en rápido desarrollo y a la tecnología ha llevado, por una parte, a la devolución de una mayor responsabilidad «sobre la cuenta de resultados» a las unidades operativas, bajo amplias directrices de gestión o «culturas de empresa» establecidas por la sede central; y por otra parte, ha llevado también a la proliferación de amplios acuerdos de «redes» entrelazados entre diferentes partes de importantes organizaciones internacionales, así como distintas formas de alianzas estratégicas y empresas de riesgo compartido entre multinacionales en un intento por cubrir el mercado mundial (p.e. Ghosal and Bartlett, 1990; Hedlund, 1986; O'Toole y Bennis, 1992). El énfasis puesto por las compañías en la «cultura internacional» como forma del denominado «pegamento corporativo» constituye una manifestación de los intentos por reconciliar tales desarrollos (Ferner et al. 1995).

Durante la última década más o menos, las presiones de las multinacionales europeas se han intensificado con la creación del mercado europeo y la apertura de sectores tradicionalmente cerrados mediante la desregulación, privatización e internacionalización. Esto ha reforzado la búsqueda por parte de las compañías de mercados fuera de sus fronteras, un movimiento estimulado por la apertura de nuevos mercados en China y el antiguo bloque comunista. Como resultado, multinacionales europeas de Francia, Alemania, Italia y otros lugares han puesto en movimiento un proceso de cambio en el que han intentado alcanzar a las compañías más internacionalizadas, particularmente aquellas del mundo anglosajón. Llamamos a este proceso «Anglosajonización». Sin embargo, los requisitos de operación internacional pueden evolucionar en dirección contraria al modelo idiosincrático de una cultura empresarial del país de origen de la multinacional, como se ilustra en los ejemplos siguientes.

Estructuras de autoridad: Los tradicionales sistemas corporativos francesas con sedes centrales muy formalizadas, centralizadas y jerárquizadas apuntan que las multinacionales francesas pueden tener problemas en la adaptación a un estilo más descentralizado basado en una red de operaciones internacionales en el que, por ejemplo, las divisiones de negocio internacional semiautónomas tienen que responder rápidamente a los desarrollos de mercado (p.e. Mtar y Quintanilla, 1997). «El centralismo organizativo» constituía también una característica propia de algunas multinacionales alemanas importantes de gran tradición, incluyendo la compañía que es objeto de nuestro estudio *Industrie AG,* que estaba inmersa en un proceso de reducción de una organización central burocrática donde la función del personal contenía gran número de personal realizando esencialmene funciones administrativas más que centrado en la toma de decisiones.

Sistemas de control: El escaso desarrollo de los sistemas de control financiero avanzado en compañías alemanas o francesas puede impedir la devolución internacional de la autoridad a filiales en regiones geográficas dinámicas o areas de mercado. Al mismo tiempo, como *Industrie AG* ilustra, un estilo alemán de organización del trabajo puede militar contra la asunción de responsabilidades directivas en las unidades operativas. *Industrie AG* había tradicionalmente usado un sistema de «partnership» de gestión en el que el director responsable, tanto en producción como en otras funciones, contaba con un director «comercial» paralelo de igual estatus. El director comercial (en la tradición alemana de carrera de *Kauffmann* abarca la gestión comercial y la administración empresarial en diferentes disciplinas tales como finanzas, tributación, derecho empresarial, sistemas de gestión etc) reportaba no al director responsable, sino directamente o en última instancia al director comercial corporativo. El director comercial podía esperar tener facultades en cuanto a la toma de decisiones en relación a gastos u otros elementos de la cuenta de pérdidas y ganancias del departamento u unidad operativa; en caso de conflicto entre el director comercial y el director ejecutivo de una filial, el primero tenía las mismas posibilidades de ganar que el segundo. En el contexto de la respuesta por parte de *Industrie AG* a las presiones de internacionalización, el sistema de gestión comercial era, cada vez más, visto como un mecanismo para atenuar la responsabilidad última de los máximos responsables de las filiales o unidades de operación mediante la «suplantacion» de sus decisiones. Como veremos más adelante, tales tensiones han llevado a cambios en dicho sistema dual.

Modelos de carrera directiva. El éxito de las multinacionales en sus intentos por crear grupos de directivos internacionales eficientes se ve posiblemente influenciado por el modelo de desarrollo directivo y carreras directivas de los sistemas empresariales nacionales de los países de origen (véase Handy et al., 1987). Así, el modelo anglosajón de carrera directiva generalista (p.e Evans et al, 1989) contrasta de forma radical con el sistema alemán de adquisición a largo plazo de conocimientos especializados dentro de una función directiva determinada. Se ha argumentado que el modelo especialista funcional alemán es más adecuado para una estrategia internacional basada en la exportación que para una relacionada con la producción internacional (Hendry, 1991). En Francia, muchos estudiosos han apuntado al proceso de progresión de carrera altamente politizado en las firmas francesas más importantes (p.e. Evans et al., 1989). Utilizando palabras de Hendry (1991, p. 102) el «torneo político» que caracteriza el sistema de promoción en firmas «latinas» como las francesas puede desalentar las asignaciones internacionales porque el directivo no está presente en el centro clave de decisiones y, por lo tanto, está peor situado para poder promocionar. La tensión parece surgir entonces entre el modelo típico de desarrollo directivo y los requisitos de la gestión internacional.

En la siguiente sección, con objeto de ilustrar el argumento hasta ahora expuesto, estudiaremos el proceso de anglosajonización de forma más detallada utilizando principalmente el caso de Alemania.

4. LA ANGLOSAJONIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES EUROPEAS. EL CASO DE ALEMANIA

4.1. Las dimensiones de la anglosajonización

En los años 80 y 90, las multinacionales francesas y alemanas han sufrido un proceso radical de restructuración e internacionalización (Mtar y Quintanilla, 1997; Sally, 1996). Compañías como Siemens y Daimler-Benz se han apartado del clásico *Exportmodell Deutschland,* aumentando su tamaño y expandiendo geográficamente sus instalaciones productivas y fuerza de trabajo internacionales. Siemens por ejemplo, constituía hasta hace pocos años un caso de «internacionalización retardada» con un porcentaje relativamente pequeño de su inmensa mano de obra y ventas fuera de Alemania; en el sector de las telecomunicaciones ocupaba una larga y privilegiada situación, como el principal proveedor de la Bundespost alemana, en un mercado altamente protegido (Sally, 1996, p. 47). Sin embargo, sector por sector, las multinacionales alemanas están considerablemente por detrás de las multinacionales británicas en el grado de internacionalización de la mano de obra (véase cuadro 2).

Cuadro 1
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN EMPRESAS ALEMANAS EN EL EXTRANJERO, 1976-1994 (miles)

	1976	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994
Total	1.204	1.743	1.789	2.337	2.408	2.510	2.537	2.645
Industria	922	1.312	1.312	1.647	1.679	1.713	1.730	1.810

Fuente: Wortmann and Dörrenbächer, 1997: 33.

Cuadro 2
PRINCIPALES MULTINACIONALES ALEMANAS, BRITÁNICAS Y FRANCESAS
% de empleo en el extranjero en varios años

		% empleados en el extranjero		
Compañía	Sector	1985	1990	1995/96
Multinacionales alemanas				
Boehringer Ingelheim	farmacia	49 b	61	64
Hoeschst	química, farmacia	42 b	48	52 c
Bayer	química, farmacia		47	47
BASF	química	33 c	34	40
Henkel	química	49 b	57	64
Continental	neumáticos	33 b	53	26
Robert-Bosh	fabric. eléctricos y otros	31 b	35	43
Siemens	fabric. eléctricos y otros	31	38	43

.../...

Cuadro 2 (Continuación)
PRINCIPALES MULTINACIONALES ALEMANAS, BRITÁNICAS Y FRANCESAS
% de empleo en el extranjero en varios años

		% empleados en el extranjero		
Compañía	Sector	1985	1990	1995/96
Multinacionales alemanas				
BMW	vehículos	11 b	16	22
Volkswagen	vehículos	34	36	41
Daimler-Benz	vehículos y aeronaves	24	24	22
MAN	vehículos y equipo industrial	15 c	14	21
Mannesmann	equipo industrial	29	27	34
Friedr. Krupp	equipo industrial	15 b	18	23
Thyssen	metales	17	18	24
Metallgesellschaft	metales	18	17	18
Viag	metales		19	33
Preussag	metales	17	14	10
Veba	energía, servicios	8	13	20
Multinacionales británicas				
BP	petróleo	78 b	74	71
British Steel	química	5	9	20
ICI (inc. Zeneca)	farmacia	53 b	60	71
Glaxo Wellcome	farmacia	35 Glaxo 66c Wellc	63 Glaxo 61 Wellc	74
Smithkline Beecham	alimentación		81	84
United Biscuits	alimentación	28	22	32
Cadbury Schweppes	ingeniería	46 b	55	66
GKN	ingeniería	50 b	56	40
Lucas (Varity)	aeroespacio/defensa	28	44	49
Rolls Royce	eléctricas/electrónica	7 c	17	23
GEC	textiles	23	31	45
Coats Viyella	holdings diversos	39 b	46	66
BAT Industries	diversa fabricación	83 b	86	91
BTR	diversa fabricación	32	64	73
Hanson	holdings diversos	43 c	66 d	63
BET	holdings diversos		23	27
Marks and Spencer	minoristas	10	17	16
British Airways	transporte aéreo		13	17
Cable and Wireless	telecomunicaciones		79 d	78

Cuadro 2 (Continuación)
PRINCIPALES MULTINACIONALES ALEMANAS, BRITÁNICAS Y FRANCESAS
% de empleo en el extranjero en varios años

Compañía	Sector	% empleados en el extranjero 1985	1990	1995/96
Multinacionales francesas				
Elf Aquitane	petróleo		37	48
Total	petróleo	49 b	52	57
Renault	vehículos de motor		27	28 e
Peugeot	vehículos de motor	18 b	20	20
Michelin	neumáticos			70 e
Alcatel Altsthom	electrónica		55	59 e
Thomson-CSF	electrónica	12 a	18	25
Rhone-Poulenc	química		55	57
Danone	alimentación	31	45	64
Saint-Goban	materiales de construcción	51	66	75
Lafarge	materiales de construcción	54 c	39	69
Bouygues	construcción		26	38
Pechiney	contenedores aluminio		56	64 f
Schneider Groupe	diversos holdings			52
Générale des Eaux	aguas/serv. diversos		31	32
Lyonnaise des Eaux	aguas			42
Promodès	minoristas			55
Credit Lyonnais	banca		28	40

Fuentes: Informes anuales de las compañías, páginas web en Internet; base de datos de LaserD. Cifras de 1986/7 del *Directory of Multinationals* (editado por John Stopford) 1992. Cifras para 1993 de las Naciones Unidas *World Investment Report 1995.*

Notas: a: 1984, b: 1986; c: 1987; d: 1991; e: 1993; f: 1994.

Las multinacionales alemanas y británicas han introducido divisiones de negocio internacionales con responsabilidades estratégicas delegadas (p.e. Economist, 1996). Para las compañías alemanas, ésto representa una ruptura con una estructura organizativa típicamente funcional en la mayoría de las grandes compañías industriales y de servicios (Berger, 1996).

En algunos casos, las sedes centrales de algunas divisiones de negocio se han ubicado fuera de Alemania, como en el caso de la filial americana de Hoechst, Hoechst-Celanase, que tiene la responsabilidad mundial corporativa en la actividad de fibras. En Siemens, el establecimiento de «centros de competencia» en tecnologías clave en todo el mundo fue considerado como un componente clave de su estrategia de globalización. Estos centros tenían responsabilidad a nivel mundial para el desarrollo, fabricación y comercialización de sus productos y sistemas (*Siemens Annual Review,* 95). Tales desa-

rrollos no se han limitado a la fabricación. Las firmas del sector de servicios, como el Deutsche Bank, con su reciente restructuración en divisiones mundiales para clientes privados, banca empresarial y de inversión, están persiguiendo una estrategia similar. La restructuración ha estado acompañada de una disminución de la mano de obra (aunque no en la escala de las compañías anglosajonas, véase más adelante). Así, en los últimos cinco años, Daimler Benz recortó su mano de obra en 66.000 trabajadores, BASF en cerca de 30.000, y Bayer en 24.000 (véase cuadro 3). Las compañías han sido también más rápidas en abandonar «las areas empresariales en las que una mayor inversión ya no tiene mucho sentido económico» según palabras del presidente de Daimler-Benz, (Daimler-Benz, 1997), como con el abandono de inversión del grupo aereo Fokker.

Cuadro 3
CAMBIOS DE EMPLEO EN MULTINACIONALES ALEMANAS, BRITÁNICAS Y FRANCESAS 1985/6, 1990 y 1995/6

Compañía	empleo 1985/6	empleo 1990	empleo 1995/6
Multinacionales alemanas			
Siemens	348	365	382
Daimler-Benz	231	376,7	310,9
Volkswagen	259	261	242,3
Bosch	156,7	174,7	170
Hoechst	167,7	169,2	161,6
Bayer	176,1	171	147
Veba	68,6	106,8	125
Thyssen	127,9	136	123,2
Mannesmann	109,4	123,9	122,6
BMW	53,3	70,9	115
BASF	130,1	134,6	106,6
Viag		34,6	83,8
Deutsche Bank		56,5	74,2
Allianz		43,1	69
Friedr. Krupp	67,5	72,2	66
Preussag	21,3	72,2	65,2
MAN	61,1	66,6	58
Continental		47,4	46,3
Henkel		38,1	41,6
Multinacionales británicas			
BAT Industries	169	110,8	170,4
BTR	79,4	109,5	152
BET		137,1	101
ICI (+ Zeneca)	121,8	126,6	96,2

.../...

Cuadro 3 (Continuación)
CAMBIOS DE EMPLEO EN MULTINACIONALES ALEMANAS, BRITÁNICAS Y FRANCESAS 1985/6, 1990 y 1995/6

Compañía	empleo 1985/6	empleo 1990	empleo 1995/6
Multinacionales británicas			
GEC	159,5	107	82,9
Bass	79,3	98,3	76,9
Grand Metropolitan	129,4	138,1	63,8
Coats Viyella	70,7	58,3	60
BP	126	115,2	58,1
Hanson	88	80	56
Glaxo Wellcome	45,1	52,3	54,3
British Steel	54,6	49,1	53
Smithkline Beeccham	32,8	62,8	52,4
Lucas (Varity)	64,8	57,3	48,5
Rolls-Royce	42	55,4	43,2
Cadbury Schweppes	27,7	35,6	41,7
Cable and Wireless		37,6	39,6
GKN	44,9	32,3	32,8
United Biscuits	41,4	40,2	27,7
Guinness	32,6	18,8	22,4
Multinacionales francesas			
Cie Générale des Eaux	69	173,1	221,1
Alcatel Alsthom	149 b	205,5	185
Renault		153,3	139,9
Peugeot	176,8	159,1	139,9
Michelin	118,5	124,4	125
Accor		45,6	120,6
Lyonnaise des Eaux		110	120
Carrefour		46,6	95,9
Elf Aquitaine	27,7 b	89,3	94,3
Bouygues		69,6	91,9
Saint-Gobain	142,3	104,9	89,5
Danone	33,4	45,2	73,8
Credit Lyonnais		63,5	68,2
Schneider Groupe	59,6 b	83,6	92,7
Pechiney		70,4	57,4 f
Promodès		33,2	55,3
Total	40,2 b	46	53,5
Thomson-CSF	62,3	46,9	46,5
Cie de Suez		75	41
Lafarge	20,1 b	34,7	
Valeo	27,5 b	34,2	25
LVMH	8,5 b	13,7	19,5

Fuentes: Página Web de las compañías e informes anuales, bases de datos de FT 500, Fortune 500 Global, LaserD.

Notas: b: 1986; f: 1994.

Las multinacionales alemanas han internacionalizado sus procesos de control, introduciendo sistemas globales en un esfuerzo por generar e integrar el cambio organizacional en las compañías. Por ejemplo, en 1994-5 Deutsche Bank pasó de unos sistemas de control anticuados y burocráticos a un sistema global basado en principios anglosajones, permitiendo que el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y las estructuras de costes de las divisiones de negocio y otras unidades fueran dirigidas de forma efectiva (Informe Anual, 1995). Con frecuencia, se han efectuado comparaciones sistemáticas con importantes compañías americanas (véase Daimler Benz, 1997). En *Industrie AG,* se puso en práctica un programa a nivel mundial de reducción de costes y mejoras de efectividad, conocido como «TOP» (proceso de optimización de tiempo). Se esperaba que cada compañía del grupo introdujera proyectos bajo el programa TOP, siendo éstos implantados de forma minuciosa. La devolución de responsabilidades a unidades operativas y divisiones de negocio produjo una tendencia paralela hacia la anglosajonización del control de gestión. Esto se ejemplifica en *Industrie AG* mediante signos del paso de un sistema de control dual de directivos de linea y directores comerciales (véase lo anteriormente expuesto) hacia una responsabilidad directa unificada. El énfasis en muchas multinacionales alemanas y francesas, como Daimler-Benz o Alcatel, ha estado puesto en la delegación de responsabilidad a «aquellos empleados estrechamente relacionados con las operaciones» así como a jerarquías planas organizadas en unidades flexibles y descentralizadas (Daimler-Benz, 1997; también Berger, 1996) como único medio para liberar la «iniciativa empresarial».

Los sistemas anglosajones de apreciación del desempeño están teniendo una mayor difusión en los ultimos años. El objetivo de conseguir unos directivos flexibles, capaces de dirigir el proceso de internacionalización ha llevado al reclutamiento de directores alemanes, tanto para puestos claves en las sedes centrales como para puestos importantes como expatriados en las operaciones en el extranjero, que no se adecuan al modelo alemán estereotipo de experiencia funcional con muchos años de servicio. Así, compañías importantes como Daimler-Benz y la compañía de neumáticos Continental han designado directores ejecutivos alemanes con conocimientos empresariales americanos y su correspondiente mentalidad «generalista» (*Economist,* 1997). *Finanz AG* persiguió de hecho una política de designación de directivos claves con experiencia en actividades empresariales anglosajonas en su filial española. Muchas compañías han introducido ahora sistemas de remuneración en relación a rendimiento uniendo la retribución de los ejecutivos al logro de objetivos personales y cumplimiento de objetivos corporativos. En Hoescht, por ejemplo, una parte de las bonificaciones de los directivos depende ahora de la consecución de determinados objetivos definidos conjuntamente; mientras que el 20 % de la remuneración de los altos directivos en la firma de productos químicos Henkel está ligada a la consecución de determinados beneficios (información de Internet).

Una de las manifestaciones más sorprendentes de la anglosajonización de los últimos años es el creciente énfasis en multinacionales importantes alemanas y francesas sobre la generación de valor para el accionista («Shareholder value»). Esto representa una ruptura con los modelos continentales de gobierno corporativo en los que las empresas han estado atadas mediante rela-

ciones a largo plazo con bancos, en vez de estar sujetas a las presiones a corto plazo de los mercados de valores. Sirva de ejemplo la alusión de Hilmar Kopper a los accionistas de Deutsche Bank en Mayo de 1996; «Para mantener el *zeitgeist* sólo es necesario introducir en este informe una frase: creación de valor para el accionista. Cada nueva era necesita sus propios conceptos. Pueden trazar una línea gruesa bajo éste: valor para los accionistas» (Kopper 1996). Dicho énfasis se ve reforzado mediante la introducción de nuevas formas de remuneración a los directivos, en relación al cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, y de programas de opciones sobre acciones para altos ejecutivos (como, controvertidamente, en el caso de Daimler-Benz, véase *Financial Times* del 2 de Abril de 1996).

El aumento del «valor para el accionista» refleja cambios profundos en la relación entre empresas y bancos según las primeras se internacionalizan. A medida que las multinacionales alemanas se expandieron al extranjero en los años 70 y 80, los principales bancos nacionales las siguieron lentamente. Las multinacionales se han empezado a dirigir a los bancos extranjeros para financiar su expansión internacional, utilizando también formas más económicas y flexibles de financiación a través de los mercados monetarios y bonos internacionales más que mediante créditos bancarios. Como consecuencia, las multinacionales alemanas experimentaron una radical caída de los índices de endeudamiento-patrimonio neto en los años 70 y 80 (Sally, 1996). El precio de este desarrollo ha sido un mayor escrutinio por parte de inversores externos y un mayor énfasis en la generación de valor para el accionista.

4.2. La mecánica de la anglosajonización

Impulsando el cambio con filiales de «vanguardia»

Las dos compañías que han servido de base para nuestro estudio sugieren un hallazgo provisional acerca de la mecánica de la anglosajonización: las filiales que ya operan en un entorno de prácticas empresariales anglosajonas están siendo utilizadas para impulsar el cambio a través del resto de la organización. En *Industrie AG,* por ejemplo, la filial británica fue la primera en abandonar el sistema dual de dirección directiva y dirección comercial, y en introducir el principio de control unitario y responsabilidad «un hombre (mujer), una responsabilidad directiva». Esto fue considerado esencial para perseguir de forma efectiva la rentabilidad. Aunque el cambio fue cuidadosamente dirigido por la sede central en Alemania, el modelo británico pareció servir como modelo para otras partes de la compañía a nivel mundial. De igual modo, se observa en *Finanz AG* el uso deliberado de una filial británica clave, acostumbrada a operar en un entorno financiero globalizado, desregularizado, para iniciar un cambio en las prácticas de gestión y cultura organizativa con consecuencias en el conjunto de la compañía. Un ejemplo del cambio «impulsado» en *Industrie AG* se refiere a la pequeña filial británica de investigación y desarrollo. Esta compañía, al mismo tiempo que contribuir con nueva e importante tecnología para algunas de las principales divisiones de producción en Alemania, es rentable. Su éxito, tamaño reducido y flexibilidad contrasta con una instalación central de I+D alemana supuestamente burocratizada. Reformas recientes, sin embargo, han reducido esta unidad central, siendo necesario encontrar una proporción de sus recursos financieros en el mercado más que en los presupuestos corporativos.

Anglosajonización al modo alemán...

A pesar de la evidencia de algún tipo de convergencia entre las multinacionales europeas continentales y el modelo anglosajón (por supuesto, en muchos aspectos un modelo ideal) aparentemente las compañías se están anglosajonizando en una *manera* que conserva varios elementos de los sistemas empresariales nacionales de su propio país de origen. En *Industrie AG,* se pusieron en práctica rígidos sistemas de control en una compañía recientemente adquirida en el Reino Unido; sin embargo, no sólo fue el sistema de control dual de dirección directa y comercial introducido (contra el curso de cambios del resto de las operaciones del Reino Unido) sino que en paralelo hubo también un control central personalizado y directo de la filial por medio de una junta de supervisión. Reuniéndose una vez al mes, ésta incluía al director ejecutivo y comercial (británico) de la filial, junto con directores claves (alemanes) de la sede central de la división de negocio a nivel internacional a la que dicha filial pertenece.

El movimiento (en ocasiones de forma explícita) hacia métodos empresariales anglosajones también fue conducido, paradójicamente, en una forma típicamente global y estratégica mediante la inversion de importantes recursos a largo plazo. Daimler-Benz, por ejemplo, ha sido uno de los principales defensores de la creación de valor para el accionista, y además ha enfatizado que «nuestro objetivo es no maximizar los beneficios a corto plazo, sino asegurar la rentabilidad a medio y largo plazo ... Por lo tanto... a pesar de las fuertes medidas, nuestras inversiones fueron significativamente superiores en 1995 que en años anteriores». (Daimler-Benz, 1997). Este concepto «a largo plazo» fue evidente en los dos casos objeto de nuestro estudio. En *Industrie AG,* por ejemplo, una unidad central de HQ (headquarters) en Alemania fue responsable de inspecciones extremadamente detalladas de procesos de gestión y prácticas empresariales, incluyendo aquellas en el area de RRHH, en filiales alrededor del mundo. Un equipo de varias docenas de «auditores» pasaría largos períodos de tiempo analizando la gestión en filiales antes de acordar con la dirección local detalladas recomendaciones para el cambio, a menudo basadas en las «mejores prácticas» identificada en otras unidades de la multinacional. Se estableció un calendario para llevar a cabo reformas y la puesta en práctica fue estrechamente dirigida desde la central.

Un segundo rasgo «germánico» que distingue las multinacionales alemanas de sus competidoras británicas o de Estados Unidos es el importante y continuo énfasis en las responsabilidades de la compañía hacia sus empleados. Así, la compañía de neumáticos Continental, en un proceso de restructuración bajo un ejecutivo con conocimientos empresariales americanos comunica que «es esencial para el futuro de Continental AG mantener una presencia a nivel mundial desde una base segura en Alemania, su mercado de origen, con el fin de *salvaguardar los empleos* y conseguir un alto nivel de beneficios ininterrumpidos» (Continental, 1996; énfasis añadido). Resulta duro imaginar una multinacional británica o americana enunciando un orden similar de prioridades. Típicamente, las multinacionales alemanas, incluso en proceso de restructuración, hablan explícitamente de sus «responsabilidades» sociales hacia sus empleados; como se mencionó anteriormente, es típica una retórica de «cooperación» y «sociedad». Aunque la mano de obra alemana ha tendido a caer relativamente en cuanto a aquellos empleados fuera de Ale-

mania (véase cuadro 2), las multinacionales están todavía preocupadas por asegurar empleos en el país de origen, por ejemplo mediante la oferta de componentes de alto valor a los lugares de producción de la compañía en el extranjero, como en el caso de Daimler-Benz (Daimler-Benz, 1997). El acuerdo de Volkwagen de 1993 sobre la reducción de la jornada laboral y los correspondientes recortes de pago con el fin de evitar 30.000 despidos en sus operaciones alemanas es un ejemplo notable de esta tendencia. Detrás de la retórica de la responsabilidad del empleado, datos acerca de las reducciones de mano de obra en las multinacionales alemanas muestran que son pocos los que han sufrido la radical reducción de las compañías británicas como GrandMet, Hanson o GEC; el mismo cuadro de restructuración «moderada» es generalmente aplicable a las multinacionales francesas (véase cuadro 3).

Se pueden esperar nuevas tensiones a medida que la anglosajonización choque con unos estilos de dirección persistentemente alemanes o franceses. En el caso de la compañía de fabricación objeto de nuestro estudio, los directores de la filial recibieron mensajes conflictivos que, de distinta forma, personificaron las tensiones de la transición de la compañía tradicional alemana a una multinacional de origen aleman. Así, el director de gestión de una division de negocio en el Reino Unido consideró que la HQ divisional internacional esperaba de él que persiguiera una estrategia a largo plazo de incremento de acciones de mercado, pero la filial del país del Reino Unido (a cuya junta directiva directamente reportaba) estableció objetivos basados en la maximización de rentabilidad a corto plazo. Tensiones similares entre una estrategia de mercado a largo plazo y el encuentro de la nueva orientación generando valor para accionista fueron evidentes en otras compañías, como se pone de manifiesto en los comentarios del director ejecutivo de Daimler-Benz citados anteriormente.

5. Conclusiones

Hemos argumentado que a pesar de la globalización, las multinacionales continúan enraizadas en los sistemas empresariales nacionales de sus paises de origen. En los últimos años, una intensificación de las presiones internacionales en las multinacionales europeas, particularmente aquellas relacionadas con la integración regional, el surgimiento de nuevos competidores internacionales y la apertura de nuevos mercados mundiales, ha generado un proceso de mayor convergencia hacia modelos que por algún tiempo han caracterizado a las multinacionales típicamente más internacionales de Estados Unidos y el Reino Unido. Sin embargo, también se deriva de forma razonablemente clara de los hallazgos provisionales de nuestra investigación que la anglosajonización está teniendo lugar de formas nacionalmente específicas. A pesar de los debates y denodados esfuerzos por mantener el futuro del *Standort Deutschland* (es decir, Alemania como localización para la inversión), el aspecto consensual de las relaciones de empleo alemanas con un énfasis, apoyado por el marco legislativo, en la «sociedad» y cooperación entre empresas y empleados, ha alterado en gran medida el proceso de internacionalización. El impulso en la generación de valor para el accionista, mano a mano con (hasta ahora) la preocupación por la cooperación continua con los empleados, y la radical reestructuración laboral de algunas multinaciona-

les anglosajonas está, por lo general, ausente. La alta inversión en formación, un rasgo característico del modelo alemán, también parece ser un rasgo continuo de las multinacionales alemanas en el extranjero a pesar de la anglosajonización.

Sin embargo, el argumento no se basa en el supuesto de la inmutabilidad de los sistemas empresariales nacionales. Uno de los peligros en el debate actual es la exageración de la persistencia de las características nacionales. Los rasgos a largo plazo y profundamente arraigados de los sistemas empresariales nacionales tienen que separarse de los más transitorios (e incluso los primeros se pueden desarrollar en direcciones inesperadas). La continua internacionalización, integración europea y desarrollo tecnológico posiblemente plantearán interrogantes para los presentes acuerdos institucionales nacionales, y las multinacionales mismas pueden ser consideradas como importantes agentes para el cambio. En los últimos años, por ejemplo, las grandes compañías alemanas han estado a la cabeza de los desafíos al sistema de negociación colectiva centrado en cada industria, en el que se apoya el sistema de relaciones industriales alemán, y también han promovido la expansión de una nueva y más flexible organizacion de trabajo esencialmente en relación al horario de trabajo. (Esto último se ha conseguido frecuentemente mediante la amenaza de trasladar la producción al extranjero).

Al mismo tiempo, sin embargo, la internacionalización de compañías francesas y alemanas (y de otros países europeos) en las últimas dos décadas puede realmente consolidar más que borrar diferencias nacionales. Si antes las multinacionales «policéntricas» permitían a sus filiales adaptarse a los sistemas nacionales a cuyos mercados servían, ahora, el modelo de multinacionales organizadas alrededor de divisiones de negocio internacionales integradas es posible que lleve a una mayor diseminación de los modelos de los países de origen; las multinacionales «multidivisionales» francesas parecen posiblemente distintas de las compañías alemanas o del Reino Unido, etc, puesto que el «estilo» de la compañía estará posiblemente más coordinado y centralmente establecido (incluso permitiendo la devolución de responsabilidades operativas). Así, el modelo que puede surgir es el de operar con modelos nacionales coexistentes entre sí dentro del mismo sistema empresarial: compañías alemanas que adoptan un estilo característico, compañías de Estados Unidos que adoptan otro y firmas japonesas que adoptan un tercero.

Cabe reseñar, finalmente, la relación esencialmente dinámica mas que estética de las multinacionales, tanto en relación con los sistemas empresariales del país de origen como con el país donde se realizan las operaciones, y se pueden considerar igualmente como principales determinantes o agentes de la inevitable evolución de ambos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bartlett, C. y Yoshihara, H. (1988): «New Challenges for Japanese Multinationals. Is Organizational Adaptation their Achilles Heel?», *Human Resource Management,* 27, 1, p. 19-43.

Beaumont, P.; Cressey, P. y Jakobsen, P. (1990): «Key Industrial Relations: West German Subsidiaries in Britain», *Employee Relations*, 12, 6, p. 3-7.

Berger, R. (1996): «Reestructuración para ser competitivos», *Cinco Días,* 1 de mayo de 1996.

Carr, C.; Tomkins, C. y Bayliss, B. (1994): «Financial or Strategic Controls? An Anglo-German Case Study», *European Management Journal,* 12, 1, p. 102-13.

Clark, P. y Mueller, F. (1996): «Organizations and Nations: from Universalism to Institutionalism», *British Journal of Management,* 7, p. 125-39.

Coates, J.; Davis, E.; Emmanuel, C.; Longden, S. y Stacey, R. (1992): «Multinational Companies Performance Measurement Systems: International Perspectives», *Management Accounting Research,* 3, p. 133-150.

Continental (1996): «125 Years of Continental-a Company Portrait», http://www.conti.de/company/e2b__e.htm.

Crouch, C. (1993): *Industrial Relations and European State Traditions,* Clarendon, Oxford.

Daimler-Benz (1997): «Business Year 1995: Letter to the Stockholders and Friends of our Company», http://www.daimler-benz.com/facts/letter__e.htm.

Dufey, G.; Hommel, U. y Riemer-Hommel, P. (1997): «Corporate Governance: European vs. U.S. Perspectives in a Global Capital Market», en J. Zentes (ed.): *Strategisches Euro-Management, Band II,* Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

Economist (1995): «The Myth of the Powerless Satate» *The Economist,* 7 october 1995, p. 15-16.

Economist (1997): «Just Something I Learned in America», *The Economist,* 25 January 1997, p. 96.

Economist (1997a): «Fair Shares», *The Economist,* 15 February, p. 93.

Edström, A. y Galbraight, J. (197?): «Transfer of Managers as a Co-Ordination and Control Strategy in Multinational Organizations», *Administrative Science Quarterly,* 22, June, p. 248-63.

Edwards, P.; Ferner, A. y Sisson, K. (1996): «The Conditions for International Human Resource Management: Two Case Studies», *International Journal of Human Resource Management,* 7, 1, February, p. 20-40.

Egelhoff, W. G. (1984): «Patterns of Control in U.S., U.K. and European Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies,* 15, 2, p. 73-83.

Enderwick, P. (1985): *Multinational Business & Labour,* Beckenham: Croom Helm.

Erramilli, M. K. (1996): «Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies,* 27, 2, p. 225-48.

Evans, P.; Lank, E. y Farquhar, A. (1989): «Managing Human Resources in the International Firm: Lessons from Practice», en Evans, P.; Doz, Y. y Laurent, A. (eds.): *Human Resource Management in International Firms. Change, Golbalization, Innovations,* Macmillan, Basingstoke.

Ferner, A.; Edwards, P. y Sisson, K. (1995): «Coming Unstuck? In Search of the ''Corporate Glue'' in an International Professional Service Firm», *Human Resource Management,* 34, 3, p. 343-62.

Ferner, A. (1997): «Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies», *Human Resource Management Journal,* 7, 1, p. 19-37.

Ferner, A. y Hyman, R. (eds) (1998): *Changing Industrial Relations in Europe,* Blackwell, Oxford.

Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1990): «The Multinational Corporation as an Interorganizational Network», *Academy of Management Review,* 15, 4, p. 603-25.

Guest, D. y Hoque, K. (1996): «National Ownership and HR practices in UK greenfield sites», *Human Resource Management Journal,* 6, 4, p. 50-74.

Handy, C.; Gow, I.; Gordon, C.; Randlesome, C. y Moloney, M. (1987): *The Making of Managers. A Report on Management Education, Training and Development in the USA, West Germany, France, Japan and the UK,* Manpower Services Commission/National Economic Development Council/British Institute of Management, London.

Hamill, J. (1984): «Labour Relations Decision Making in Multinational Corporations», *Industrial Relations Journal,* 15, 2, p. 30-34.

Hedlund, G. (1981): «Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs», en L. Otterbeck (ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations,* Gower, Aldershot, p. 25-78.

Hedlund, G. (1986): «The Hypermodern MNC», *Human Resource Management,* 25, p. 9-36.

Hendry, C. (1994): *Human Resource Strategies for International Growth,* Routledge, London.

Harzing, A. W. (1996): *Environment, Strategy, Structure, Control Mechanisms, and Human Resource Management in Multinational Management,* University of Limburg.

Herrigel, G. (1996): *Industrial Constructions: The Sources of German Industrial Power,* Cambridge University Press, New York.

Hirst, P. y Thomson, G. (1996): *Globalization in Question,* Policy, Cambridge.

Hu, Y.-S. (1992): «Global or Stateless Corporations are National Firms with International Operations», *California Management Review,* Winter, p. 107-26.

Johansson, J. y Yip, G. (1994): «Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies», *Strategic Management Journal,* 15, p. 579-601.

Kopp, R. (1994): «International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals», *Human Resource Management,* 33, 4, p. 581-599.

Kopper, H. (1996): «Speach at the General Meeting of Deutsche Bank AG», Press Release of 28th May 1996, http://www.deutsche-bank.de/akt_mitt /pe280596.htm.

Lane, C. (1989): Management and Labor in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France, Edward Elgar, Aldershot.

Lawrence, P. (1991): «The Personnel Fuction. An Anglo-German Comparison», en C. Brewster y S. Tyson (eds): *International Comparasions in Human Resource Management*, Pitman, London, p. 131-44.

Marginson, P. y Sisson, K. (1994): «The Structure of Transitional Capital in Europe: The Emerging Euro-Company and its Implications for Industrial Relations», en R. Hyman y A. Ferner (eds.): *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, Oxford, p. 15-51.

Marginson, P.; Armstrong, P.; Edwards, P.; Purcell, J. y Hubbard, N. (1993): «The Control of Industrial Relations in Large Companies: An Analysis of the Second Company Level Industrial Relations Survey», *Warwick Papers in Industrial Relations*, 45, IRRU, Coventry.

Mayer, M. y Whittington, R. (1996): «The Survival of the European Holding Company. Institutional Choice and Contingency», en Whitley y Kristensen (eds), p. 87-109.

Mtar, M. y Quintanilla, J. (1997): «Country of Origin Effect on International HRM: The Case of French Multinationals in Britain and Spain», Paper Presented to 2nd *European Academies of Management Conference* (EIASM-IFSAM), August 29-30, Brussels.

Oliver, N. y Wilkinson, B. (1992): *The Japanization of British Industry - New Developments in the 1990s.* (2nd ed.), Blackwell, Oxford.

O'Toole, J. y Bennis, J. (1992): «Our Federalist Future», *California Management Review,* Summer, p. 73-90.

Pauly, L. y Reich, S. (1997): «National Structures and Multinational Corporate Behavior: Enduring Differences in the Age of Globalization», *International Organization,* 51, 1, Winter, p. 1-30.

Perlmutter, H. (1969): «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Colombia Journal of World Business,* January-February, 9-18.

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations, Basingstoke, Macmillan, London.

Rosenzweig, P. y Nohria, N. (1994): «Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies,* 25, 2, p. 229-251.

Ruigrok, W. y van Tulder, R. (1995): *The Logic of International Restructuring*, Routledge: London.

Sally, R. (1996): *States and Firms. Multinational Companies in Institutional Competition,* Routledge, London.

Stewart, R.; Barsoux, J. L.; Kieser, A.; Ganter, H. D. y Walgenbach, P. (1994): *Managing in Britain and Germany,* MacMillan, London.

Trompenaars, F. (1992): *Riding the Waves of Culture,* Nicholas Brealey, London.

Tung, R. (1982): «Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals», *California Management Review,* 25, p. 57-71.

Wever, K. S. (1995): *Negotiating Competitiveness: Employment Relations and Organizational Innovation in Germany and the United States.* Harvard Business School, Boston.

Whitley, R. (ed) (1992): *European Business Systems. Firms and Markets in Their National Contexts,* Sage, London.

Whitley, R. y Kristensen, P. H. (eds) (1996): The Changing European Firm. Limits to Convergence, Routledge, London-New York.

Young, S.; Hood, N. y Hamill, J. (1985): «Decision-Making in Foreign-Owned Multinational Subsidiaries in the United Kingdom» ILO *Working Paper,* n.º 35, ILO, Geneva.

Yuen, E. y Kee, H. T. (1993): «Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on HRM Policies and Practices», *Management International Review,* 33, 1993/4, p. 361-383.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría mostrar nuestro agradecimiento a los directivos de las dos compañías que sirvieron de base para nuestro estudio, Finanz AG e Industrie AG, por su colaboración en esta investigación. El último caso de nuestro estudio fue dirigido conjuntamente con un equipo de IRRU analizando un proceso de cambio laboral. Agradecemos sinceramente a los miembros del equipo —Paul Edwards, Ewart Keep y Matyn Wright—, por habernos permitido utilizar los datos de este proyecto en el artículo. También nos gustaría agradecer a Linda Innes de IRRU por su ayuda en la preparación de los cuadros sobre el porcentaje de empleo en el extranjero; y a Monia Mtar por algunos datos relativos a multinacionales francesas utilizados en los cuadros.

ABSTRACT

This paper discusses the «nationality effect» in the management of HRM by multinational companies (MNCs). After reviewing the elements of national environments that are most likely to influence MNC behaviour, it explores the tensions arising between the requirements of «globalised» operations and the characteristics MNCs have adopted from their home environment. It is suggested that MNCs respond to such tensions by adopting various into various adaptation strategies, the most important of which may be termed «Anglo-Saxonisation»: a convergence of MNC behaviour around a model typical of highly internationalised British or US MNCs. The argument is illustrated by findings from two German case study studies, one a large manufacturer, the other a major bank; evidence is found of the Anglo-Saxonisation of international HRM in these companies, but it appears to be taking place in a distinctively German manner.

Key words: multinational companies, management of HR, national environments.