



VNIVERSITAT  VALÈNCIA

**Las iniciativas de las filiales y la resistencia corporativa:
un análisis empírico en Costa Rica**

Tesis doctoral

Presentada por:

Grettel Brenes Leiva

Dirigida por:

Dr. D Fidel León Darder

Dr. D José Pla Barber

Departament de Direcció d'Empreses

Juan José Renau Piqueras

Valencia, 2013

EPÍGRAFE

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que vayas”

Josué 1:9

DEDICATORIA

A mis hijos, Josué y Raquel, que son los tesoros que me ha dado Dios y a Luis Carlos por su paciencia y comprensión.

A mi papa y mamá porque nunca me han dejado y siempre me han apoyado en todos mis proyectos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida

A los profesores tutores, los Dres. Fidel León Darder y José Pla Barber, por la asesoría brindada y el apoyo dado a lo largo de este proceso doctoral

A las autoridades del Instituto Tecnológico de Costa Rica y a la Escuela de Administración de Empresas por impulsar este Programa de Doctorado con la Universidad Valencia.

A las autoridades y profesores de la Universidad de Valencia quienes, con tanto entusiasmo y deseos, se comprometieron en esta iniciativa académica.

A la Red Motiva y en especial al profesor Ramón Torcal por el apoyo brindado durante las estancias de investigación realizadas en la Universidad de Valencia.

Al Dr. Federico Torres por su colaboración en los análisis estadísticos que sustentan esta investigación.

A los estudiantes asistentes, que también apoyaron para concretar este proyecto.

ÍNDICE

EPÍGRAFE	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	v
CAPÍTULO 1	1
Introducción general	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación de la investigación.....	6
1.3 Estructura del documento.....	11
CAPÍTULO 2	13
Las empresas multinacionales y las filiales exteriores	13
2.1. Las empresas multinacionales.....	13
2.2. Naturaleza y actividades de las filiales	20
2.2.1 Las filiales exteriores desde la perspectiva estratégica.....	25
2.3. Trayectoria de la investigación en las empresas multinacionales.....	28
2.4. Enfoques teóricos que explican el proceso de desarrollo de la filial exterior.....	36
2.4.1. Teoría inter organizacional y su derivación a la teoría de redes.....	36
2.4.2. Diversos enfoques de la teoría de los recursos y capacidades.....	38
2.4.3. La teoría institucional.....	45
CAPÍTULO 3	49
Las iniciativas de las filiales exteriores y la resistencia corporativa	49
3.1. Las iniciativas de las filiales exteriores.....	53
3.1.1. El Proceso de las Iniciativas.....	59
3.2. La resistencia corporativa	63
3.2.1 Predisposiciones y manifestaciones del SIC.....	69
CAPÍTULO 4	79
Las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa	79
4.1. Los juegos de poder dentro de las empresas multinacionales.....	80
4.2. Las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa.....	85
4.3. Los valores culturales y las estrategias para enfrentar la resistencia	99
4.3.1. Definición de cultura y su importancia	99
4.3.2. Los valores humanos.....	102
4.3.3. Las dimensiones culturales y las estrategias para enfrentar la resistencia	112

4.4. Autonomía en la toma de decisiones.....	126
4.5. La Justicia Procedimental	131
CAPÍTULO 5	141
Modelo de investigación y planteamiento de hipótesis	141
5.1. Valores culturales.....	145
5.1.1. Automejoramiento.....	148
5.1.2. Apertura al cambio.....	151
5.1.3. Conservadurismo	154
5.1.4. Autotrascendencia.....	157
5.2. La resistencia corporativa	160
5.3. La justicia procedimental	163
5.4. La autonomía en la toma de decisiones.....	168
5.5. El papel moderador de la autonomía.....	172
5.6. Resumen de las hipótesis	176
CAPÍTULO 6	179
Diseño metodológico de la investigación empírica.....	179
6.1 La investigación cuantitativa y cualitativa.....	180
6.2 Ficha técnica del estudio empírico.....	183
6.2.1 Identificación de la población bajo estudio.....	183
6.2.2 Selección de las unidades objeto de estudio	185
6.2.3 El diseño del cuestionario	186
6.2.4. La recopilación de los datos.....	189
6.2.5. Sujetos de información.....	190
6.3. Escalas de medición	191
6.3.1. Construcción del Modelo	191
6.4 Metodología para el análisis de los datos.....	195
6.4.1. Diferencias entre los enfoques CBSEM Y PLS-SEM	196
6.4.2. Los constructos de segundo orden en el PLS.....	206
6.4.3. Los efectos moderadores.....	208
6.5. Razones para escoger el PLS-SEM en este estudio	211
CAPÍTULO 7	215
Análisis y discusión de los resultados.....	215
7.1 Análisis descriptivo de datos.....	216
7.1.1 Caracterización de las filiales exteriores.....	216
7.1.2 Caracterización demográfica de los altos ejecutivos.....	223
7.1.3. Las iniciativas de las filiales y la percepción de la resistencia corporativa	225

7.2. Resultados de la evaluación de los modelos A y B.....	229
7.2.1. Estimación del modelo de medición.....	231
7.2.2. Valoración del modelo estructural.	244
7.2.3. Resumen de los resultados y discusión de los resultados del modelaje.....	251
CAPÍTULO 8	271
Conclusiones e implicaciones	271
8.1 Conclusiones generales	271
8.2 Principales conclusiones obtenidas de modelos propuestos (A y B)	279
8.3 Contribuciones para la práctica empresarial	282
8.4 Limitaciones	286
8.5 Futuras líneas de investigación	288
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	291
APÉNDICE.....	321

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trayectoria de la investigación en las EMNs	33
Tabla 2. Naturaleza del Sistema Inmunológico Corporativo.....	65
Tabla 3. Diferencias presentes en dos estudios preliminares.....	97
Tabla 4. Definición de Valores de Schwartz y necesidad a la que responden.....	106
Tabla 5. Valores vinculados a la dimensión de auto mejoramiento	114
Tabla 6. Aspectos positivos y negativos relacionados con el poder y el logro.....	117
Tabla 7. Valores ligados a la dimensión apertura al cambio	119
Tabla 8. Valores ligados a la dimensión de conservación	121
Tabla 9. Valores vinculados a la dimensión de auto trascendencia.....	124
Tabla 10. Perspectivas teóricas sobre el concepto de justicia procedimental.....	134
Tabla 11. Hipótesis del Modelo A.	177
Tabla 12. Hipótesis del Modelo B.	178
Tabla 13. Principales diferencias entre los enfoques cuantitativos y cualitativos .	182
Tabla 14. País de origen de las casas matrices de las filiales bajo estudio.	186
Tabla 15. Escalas de medición utilizadas en el modelo.....	192
Tabla 16. Diferencias entre los modelos CBSEM y PLS-SEM.....	197
Tabla 17. Diferencias entre constructos reflectivos y formativos	202
Tabla 18. País de origen de la casa matriz de las filiales bajo estudio.	217
Tabla 19. Características relevantes de las filiales bajo estudio.	222
Tabla 20. Tipo y cantidad de iniciativas presentadas por las filiales bajo estudio ..	227
Tabla 21. Resumen de los criterios para la validación para las escalas	232
Tabla 22. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden del Modelo A ...	235
Tabla 23. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden del Modelo B....	237
Tabla 24. Análisis de la validez discriminante constructos reflectivos Modelo A..	239
Tabla 25. Análisis de la validez discriminante constructos reflectivos. Modelo B .	239
Tabla 26. Pesos de los factores formativos en el Modelo A.....	243
Tabla 27. Pesos de factores formativos en el Modelo B.....	243
Tabla 28. Estadísticos de colinealidad constructos formativos de 2do orden	244
Tabla 29. Relevancia predictiva de los modelos A y B	247
Tabla 30. Resultados estimados del modelo estructural A	250
Tabla 31. Resultados estimados del modelo estructural B	250

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Contraste de la perspectiva estratégica de las filiales.....	25
Figura 2. Predisposiciones hacia la resistencia corporativa.....	69
Figura 3. Actores corporativos que conforman el SIC	73
Figura 4. Manifestaciones del SIC.....	75
Figura 5. Líneas de ataque para vencer el SIC.	76
Figura 6. Objetivos y estrategias usadas por los gerentes de filiales	95
Figura 7. Dimensiones propuestas por Schwartz (1992)	107
Figura 8. Modelo teórico de las relaciones bipolares de los valores individuales .	108
Figura 9. Modelo conceptual A: variables independientes bajo estudio	143
Figura 10. Modelo conceptual B: variables independientes bajo estudio	144
Figura 11. Rechazo parcial o total de una iniciativa y percepción de justicia	165
Figura 12. Dirección de los indicadores según sean reflectivos o formativos.....	203
Figura 13. Conformación de factores de segundo grado	206
Figura 14. Representación simple de un efecto moderador.....	208
Figura 15. Evaluando los efectos moderadores en PLS.....	210
Figura 16. Modelo A con el R^2 y los coeficientes de trayectoria estructural.....	245
Figura 17. Modelo B con el R^2 y los coeficientes de trayectoria estructural	246

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de las filiales bajo estudio según tamaño de la empresa...	219
Gráfico 2. Distribución de filiales según años de formar parte de la corporación ..	220
Gráfico 3. Distribución de los directivos de las filiales según sexo, 2012	223
Gráfico 4. Edad promedio directivos y años promedio de trabajar en la empresa .	224
Gráfico 5. Distribución de los directivos de las filiales, según grado académico ...	224
Gráfico 6. Porcentajes de empresas con iniciativas en los últimos cinco años	226
Gráfico 7. Distribución de frecuencia de la resistencia general promedio	228
Gráfico 8. Distribución puntaje medio de la resistencia proveniente casa matriz...	228
Gráfico 9. Distribución puntaje medio de la resistencia de otras dependencias	229

CAPÍTULO 1

Introducción general

1.1 Antecedentes

Las empresas multinacionales (EMNs) son aquellas que actúan a nivel internacional vendiendo sus bienes o servicios en los diferentes mercados mundiales y/o desarrollando todo o parte del proceso productivo en diversos lugares del mundo, según sea la conveniencia estratégica de la corporación (Hill, 2010). En este sentido, una empresa se convierte en multinacional a partir del momento en que posea filiales exteriores, es decir, que establezca otras unidades de su propiedad en un país diferente al país de origen, dándose una relación de dependencia, de mayor o menor grado, entre la casa matriz o sede central y las filiales exteriores (Pla y León, 2004).

Por su parte, las filiales exteriores se definen como entidades semiautónomas que pertenecen a una empresa multinacional, que se localizan en diversos lugares alrededor del mundo y que ostentan los recursos y el know-how administrativo para

alcanzar sus propios fines, ellas constituyen un eslabón más de la cadena de valor de la EMN (Pla y León, 2004; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, 1995).

Durante muchos años las filiales exteriores fueron concebidas como unidades subordinadas que respondían a los mandatos de la casa matriz, desde una perspectiva jerárquica y de dominación central (Mudambi y Navarra, 2004). Estas unidades eran vistas como “peones pasivos” que actuaban como instrumentos de la sede central y solían ser juzgadas solamente por el desempeño de las tareas asignadas (Delany, 2000; Bartlett y Ghoshal 1987b).

En las últimas décadas, esta consideración ha venido cambiando en la medida en que las filiales han demostrado ser capaces de desarrollar recursos y/o capacidades distintivas a través de sus actividades emprendedoras, con el fin de enfrentar las demandas y la competencia que surgen del nuevo entorno económico mundial.

Este cambio de perspectiva, dio pie a que a finales de los 80s e inicios de los 90s se prestara un mayor interés al estudio las filiales exteriores como unidad básica de análisis, es decir, ser el objeto básico de estudio (Paterson y Brock, 2002; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw 1997, 1995a; Bartlett y Ghoshal, 1989) atrayendo la atención de los investigadores, administradores y académicos quienes reconocieron la naturaleza distintiva de dichas unidades y por consiguiente la diversidad de roles que desempeñan dentro de la estrategia de la EMN. En este sentido, las filiales pueden llegar a ser muy heterogéneas, desde pequeñas entidades que desarrollan actividades muy básicas, hasta grandes y complejas organizaciones que cumplen un papel estratégico dentro de la corporación (Pla y León, 2004). De esta diversidad de filiales exteriores, es que surge su atractivo como objeto de estudio.

La antigua percepción de que la casa matriz era la única que desarrollaba la innovación ha quedado por mucho en el pasado. El nuevo entorno de negocios, competitivo y complejo, imposibilita cada vez más que la casa matriz tenga el alcance suficiente para identificar las necesidades presentes en todos los mercados en los cuales tiene presencia. Esto ha obligado a las filiales exteriores a desempeñar un

rol mucho más estratégico y proactivo generando iniciativas innovadoras que respondan a esas demandas, y consecuentemente, la innovación ha pasado a ser una responsabilidad colectiva susceptible de ser desarrollada por cualquier unidad corporativa (Cantwell y Mudambi, 2005, Mudambi y Navarra, 2004; Delany 2000; Birkinshaw, 1995 a, 1997).

Dentro del planteamiento anterior, las iniciativas que desarrollan las filiales exteriores pueden provenir de diversos contextos. Unas pueden surgir de peticiones explícitas provenientes de la casa matriz, otras, del entorno donde operan o también pueden resultar de una actividad motivada por esfuerzos emprendedores de individuos que laboran en esas unidades apoyados por la gerencia de la filial (Ambos, Andersson y Birkinshaw 2010; Cantwell y Mudambi, 2005; Rugman y Verbeke, 2001; Bartlett y Ghoshal, 1989).

Las iniciativas resultan de interés para las filiales por varios motivos. En primer lugar, son el mecanismo por el cual los administradores de las filiales (no todos) van a responder a las amenazas y oportunidades del entorno, asegurándose el buen desempeño de la filial y el nivel de innovación requerido para ser eficientes y competitivas en el mercado. Segundo, para sobrellevar ciertas limitaciones provocadas por la carencia de algunos recursos valiosos, así, las iniciativas tendrán como fin incrementar los recursos o capacidades (Birkinshaw y Hood, 1998). Tercero, para aprovechar o explotar el conjunto acumulado de recursos y capacidades que la filial ha adquirido y que resultan, hasta el momento, desconocidos o no valorados por la corporación (Birkinshaw, Hood y Young 2005). De ahí que, “las iniciativas de las filiales tienen el potencial de mejorar el nivel de respuesta local, el aprendizaje global y la integración corporativa, permitiéndole desempeñar un rol mucho más amplio del que poseía inicialmente” (Birkinshaw, 1997, p.208) al momento de su creación o adquisición.

Birkinshaw (1995 a, p. 37), basado en los trabajos de Kanter (1982) y Miller (1983) define las iniciativas “como actividades empresariales discretas y proactivas que buscan una nueva forma de usar o expandir los recursos corporativos” La expansión de los recursos y capacidades de la filial resulta ser un punto álgido en el proceso de evolución de las filiales porque de él depende en gran medida el poder, la influencia y la posición estratégica de dichas unidades dentro de la red corporativa

(Ambos, et al., 2010). Por esta razón, el fomento emprendimientos corporativos constituye uno de los roles, que actualmente, deben asumir los altos directivos de las filiales, realizando una administración proactiva dentro de una cultura con orientación emprendedora (Birkinshaw, Braunerhjelm, Holm y Terjesen, 2006).

No obstante, el planteamiento de iniciativas por parte de las filiales ante la casa matriz, algunas veces, se torna en un asunto administrativo y político complejo, enmarcándose este tema, dentro del amplio campo de estudio que se ha denominado “Relación casa matriz-filiales exteriores” el cual desde la década de los 80s y hasta ahora, ha resultado ser de considerable interés entre los estudiosos (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Dörrenbächer y Geppert, 2009; Nohria y Ghoshal, 1997; Ferner y Edwards, 1995; Forsgren, 1990; Hedlung, 1984).

Actualmente, con frecuencia vemos situaciones en las cuales los directivos de las filiales y sus iniciativas son el centro de procesos de negociación micro política dentro de las EMNs (Taggart, 1998). Estos planteamientos pueden ser el desencadenante de conflictos de intereses resultantes de las diferencias de recursos, la distribución del poder y la asignación de responsabilidades entre las diferentes dependencias corporativas (Mockler, 2002, Ferner y Edwards, 1995).

Consecuentemente, algunas de las iniciativas planteadas por las filiales exteriores ante la dirección corporativa experimentan cierto grado de hostilidad y rechazo y alrededor de ellas se forma un conjunto de fuerzas organizacionales tendientes a neutralizarla. Este grupo de fuerzas se conoce como el nombre de resistencia corporativa, la cual es definida como “el conjunto de fuerzas organizacionales que inhiben el avance de las actividades de creación tales como las iniciativas” (Birkinshaw, 2000, p. 39). También la resistencia corporativa se ha denominado “*sistema inmunológico corporativo (SIC)*” haciendo la analogía con el sistema inmunológico de los seres humanos. De ahí que, en las EMNs la resistencia corporativa puede provenir de muchos lugares y distintos niveles organizativos; es decir, la puede ejercer cualquier actor o grupo de individuos ubicados en la dirección corporativa o en cualquier otra dependencia corporativa que integre la red alrededor del mundo.

Por lo tanto, el proceso de selección y aprobación de las iniciativas en algunas ocasiones puede verse colmado de posiciones antagónicas y discrepancias de criterio, que llevan a procesos de negociación micro políticos tal y como ya mencionó. Bajo estas circunstancias, los gerentes de las filiales ponen a prueba el conjunto de habilidades de negociación que poseen y mediante el uso de estrategias de persuasión usadas deliberadamente, intenta superar o reducir la resistencia corporativa que enfrentan las iniciativas. Estas estrategias suelen estar orientadas a la búsqueda del apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo, o bien dirigidas, a la búsqueda del apoyo externo con entidades ubicadas fuera del alcance corporativo.

En las últimas tres décadas, una variedad de enfoques se han propuesto para analizar la naturaleza de la relación casa matriz-filiales y a partir de éstos han confluído temas y aspectos comunes en todos ellos. Entre estos temas están: los objetivos de la casa matriz y la naturaleza del entorno local que delimitan la relación casa matriz-filiales exteriores. Las negociaciones que giran alrededor de la asignación de recursos y su uso estratégico (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Dörrenbächer y Geppert, 2009; Ferner y Edwards, 1995). Las transformaciones que con el tiempo modifican la relación de las filiales y que fomentan la diversidad de filiales dentro de una misma EMN (White y Poynter, 1984; Bartlett y Ghoshal, 1986; Taggart, 1997 b, 1998; Ghoshal y Nohria, 1989; Jarillo y Martínez, 1990; Gupta y Govindarajan, 1991; Birkinshaw y Morrison, 1995). La percepción de justicia que tienen los gerentes de las filiales de los diversos procesos corporativos (Lucas, 2006; Taggart, 1997a; Kim y Mauborgne, 1991, 1993, 1995). La importancia y el poder de las filiales dentro de la red corporativa (Bouquet y Birkinshaw, 2008; Mudambi y Pedersen, 2007) Los sistemas de control y coordinación (Ferner 2000, Martínez y Jarrillo, 1989, Forsgren, 1990) y otro de los temas, han sido las diferencias culturales entre los cuerpos directivos que están en la casa matriz y los que administran las filiales exteriores (Drogendijk y Holm, 2010).

Del párrafo anterior, se desprende que se han estudiado una la variedad de temas que giran alrededor de las relaciones entre la casa matriz y sus filiales. El presente trabajo también se contextualiza dentro de esta misma línea de investigación, sin embargo, ninguno de los estudios indicados anteriormente presenta el planteamiento que se propone en esta investigación.

De ahí que, la presente tesis doctoral se centra sobre todo en los procesos estratégicos a nivel de la filial exterior. Específicamente, busca comprender la naturaleza de la resistencia corporativa que surge de la acción emprendedora de las filiales, así también se enfoca en las estrategias que utilizan los gerentes de las filiales para sobrepasar dicha resistencia corporativa; ambos temas, son abordados desde el ámbito de los procesos de negociación micro políticos que se generan las EMNs. Adicionalmente, esta investigación da un paso más allá y analiza cómo la selección deliberada tanto de las estrategias que buscan el apoyo interno como externo a la corporación puede verse afectada por la influencia de otras variables como: las dimensiones culturales individuales del gerente de la filial, la resistencia corporativa, la autonomía de la filial y la justicia procedimental.

Para alcanzar este propósito, se han propuesto dos modelos teóricos: el Modelo “A” y el Modelo “B”; a partir de los cuales se formulan una serie de relaciones entre las variables ya mencionadas que han sido sujetas a estudio. Estas relaciones entre las variables propuestas han sido contrastadas y los resultados se exponen en el Capítulo 7 de este documento.

Conjuntamente, se han propuestos otros objetivos que van en la dirección de ofrecer una caracterización de las filiales que formaron parte de la muestra, una caracterización demográfica de los informantes, que en este caso, fueron los altos directivos que tienen a cargo las filiales exteriores y por último se presentan datos descriptivos relacionados con las iniciativas y el tipo de iniciativas de las filiales bajo estudio.

1.2 Justificación de la investigación

Aunque se pregona que existe una posición favorable hacia en emprendimiento corporativo, la literatura señala que no todas las iniciativas son bienvenidas y que algunas de ellas experimentan algún grado de rechazo corporativo. Este hecho constituyó uno de los motivos que estimularon el estudio de este tema porque dentro del ámbito de las EMNs, las resistencias corporativas

pueden afectar negativamente las relaciones que se dan entre la casa matriz y sus filiales. Además, éstas pueden tener un fuerte impacto en el proceso evolutivo de las filiales y de la corporación como un todo. Aun cuando el tema es relevante, se observa que en la literatura ha sido poco investigado por los estudiosos de negocios internacionales (IB), quienes le han dedicado más atención al proceso activo de las iniciativas, es decir, aquellas acciones o procesos que facilitan la aprobación de iniciativas que han sido denominadas “trionfadoras”. Escasos esfuerzos se han realizado por conocer la otra cara que enfrentan las iniciativas cuando son frenadas y no logran triunfar debido a la resistencia que resulta de la acción o inacción de algunos actores corporativos (Birkinshaw, 1999), que de una u otra forma, intentan bloquearlas de manera estratégica y pueden finalmente hacerlas desaparecer.

Entre los estudios realizados que guardan cierta afinidad con este tema, está la investigación seminal realizada por Birkinshaw y Ridderstråle (1999). Además, en la última década se ha notado un incremento de otros estudios (Dörrenbächer y Geppert 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson, Forsgren, Holm., 2007, Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2006; Mudambi y Pedersen 2007). Lo anterior hace suponer que este tema, ha despertado nuevamente el interés de los estudiosos, a la luz de los cambios dados en el entorno de las EMNs. No obstante, aun así, se evidencian vacíos teóricos y empíricos en este campo, que brindan la oportunidad de seguir fortaleciendo esta línea de investigación con nuevos análisis abordados desde diferentes puntos de vista.

Otro punto a resaltar es que la mayoría de las investigaciones, antes mencionadas, son de carácter cualitativo, evidenciándose la ausencia de estudios cuantitativos que contrasten los aportes y resultados que previamente ya han presentados estos autores.

En lo concerniente a las investigaciones que han analizado las estrategias y tácticas que usan los gerentes en los procesos socio políticos que enfrentan, se han realizado aportes en esta dirección, pero no se han investigado a la luz de la influencia que pudieran tener otras variables como: los valores individuales

culturales de los gerentes, la resistencia corporativa, la autonomía de la filial y la justicia procedimental, constituyéndose los hallazgos de este estudio en aportes valiosos y novedosos en esta área de estudio.

Otra contribución importante ofrece esta investigación, es que pone en relieve la actuación del gerente de la filial, aspecto que en muchas ocasiones queda al margen, en las investigaciones realizadas en los negocios internacionales. La labor que realizan los gerentes de las filiales es primordial, ellos son las piedras angulares que definen y administran las capacidades de la filial y son quienes toman decisiones que le dan orientación estratégica y identidad organizativa a la filial dentro del contexto de la casa matriz (cultura corporativa, sistemas y prácticas de dirección), el geográfico (país de origen y país de operaciones) y de los factores sectoriales (naturaleza de la industria, fuerzas competitivas y dinámicas del sector) (Quintanilla, 2002).

Sobre este mismo tema, pero en otra dirección, se tiene que si ponemos la mirada al país o región de origen de las investigaciones realizadas en el campo de los negocios internacionales, notaremos que la extensa mayoría de estudios efectuados sobre las filiales han tenido lugar en países desarrollados localizados en Norteamérica, Japón y Europa y muy poco se ha investigado acerca de las filiales de las EMNs establecidas en países latinoamericanos, con economías emergentes, tal es el caso de esta investigación que se asienta en Costa Rica.

Costa Rica es un país ubicado en América Central que posee un mercado interno de reducido tamaño y gran apertura comercial al mercado internacional. Este país ha venido impulsado estratégicamente la atracción de inversión extranjera directa (IED) como un medio para alcanzar un mayor y más rápido crecimiento socioeconómico del país (CINDE, 2011). Se busca expandir los activos de conocimiento nacional y a la vez, vincular la IED con las empresas locales a través de los encadenamientos productivos (Matarrita, 2011)

Para alcanzar esos objetivos, Costa Rica se ha abocado a negociar con la Organización Mundial del Comercio un conjunto de Acuerdos de Comercio

Preferenciales, especialmente, acuerdos comerciales con países de Norteamérica, Europa, Asia y América Latina. Acompañado a este proceso de liberalización económica, el país ha puesto un énfasis especial en la atracción de la IED, sobre todo en la manufactura avanzada de alta tecnología y en empresas de servicios, generando una transformación sustancial en la estructura de sus exportaciones e insertando la economía nacional en las cadenas de valor globales (CVG) (Monge-Ariño, 2010). Según datos de la CEPAL, durante el periodo del 1999 al 2010, Costa Rica fue uno de los principales receptores de la IED de Centroamérica, gracias a la buena trayectoria realizada en esta actividad y el buen clima de negocios que ofrece (CEPAL, 2010).

Retomando nuevamente el tema de esta investigación, se puede notar que la acción emprendedora de las filiales se enlaza muy bien con los propósitos que persigue Costa Rica. Porque en la medida en que las filiales exteriores radicadas en el país propongan y desarrollen iniciativas emprendedoras éstas podrían tener un impacto directo o indirecto, importante en la expansión de los activos nacionales del conocimiento, así también, la posibilidad de desarrollar de encadenamientos con los productores nacionales, en el mediano y largo plazo e ir transformando así la estructura productiva del país.

Otra externalidad que pudiera surgir con la presencia de la IED es la vinculada a la construcción de una cultura emprendedora en los trabajadores costarricenses quienes podrían identificar de nuevas oportunidades de negocios internas y externas que la filial puede explotar en el mercado local, regional o global, y por qué no, éstas iniciativas pueden ser explotadas también por sus trabajadores por medio de empresas spin-off¹ (Dimitratos, Liouka, Ross y Young 2009).

Tomando en consideración lo antedicho, se observa que el tema de las relaciones entre casa matriz-filiales vuelve a adquirir relevancia nuevamente a la luz de este nuevo enfoque económico que se caracteriza por una fuerte competencia, donde las empresas multinacionales deben aprovechar las oportunidades de mercado

¹El término “spin-off” es utilizado para designar aquellas empresas que han sido creadas por los empleados de una organización ya establecida con anterioridad, conocida como organización madre u organización incubadora; y cuyo proceso productivo se basa en el conocimiento desarrollado dentro de dicha organización (Menguzzato, 1992; Condom, 2002).

que surgen en las diferentes latitudes del globo, así como todos los recursos y capacidades disponibles a lo largo de la red corporativa a fin de desarrollar ventajas competitivas sostenidas en el tiempo, que le permitan la continuidad y supervivencia. El manejo eficiente de las relaciones que se dan entre la casa matriz y el grupo de filiales constituye hoy en día uno de los principales retos estratégicos que deben enfrentar, tanto los administradores corporativos como los que se ubican en las filiales exteriores.

En este sentido, los resultados de esta investigación constituyen insumos importantes para aquellas personas que tienen la responsabilidad de administrar una EMN desde la posición de un gerente corporativo de la casa matriz o desde alguna de sus divisiones o filiales exteriores. También para las personas y entidades públicas y privadas a quienes les corresponde dictar políticas relacionadas con la promoción e impulso de la IED.

Una vez expuestos todos los planeamientos anteriores, seguidamente se indican los principales objetivos que se persiguen a través de esta investigación:

El primer objetivo es efectuar una caracterización de las filiales exteriores que han sido sujetas a estudio, así como, una caracterización de los aspectos demográficos vinculados a los gerentes a cargo de las filiales.

El segundo objetivo a evaluar es determinar acción emprendedora de las filiales bajo estudio, para tal efecto se busca identificar si las filiales han realizado iniciativas emprendedoras en los últimos cinco años y el tercer objetivo que está muy relacionado a último, es conocer el grado de resistencia corporativa que podrían experimentar las iniciativas de esas filiales.

Por último, el cuarto objetivo es evaluar la influencia que pueden tener los valores individuales culturales de los gerentes de las filiales, la resistencia corporativa, la autonomía y la justicia procedimental en las estrategias utilizadas por los gerentes para vencer la resistencia corporativa. Estas variables han sido incorporadas en los modelos A y B propuestos en el Capítulo 5.

Finalmente, cabe resaltar que esta investigación tiene fundamento en las aportaciones teorías provenientes de: la teoría interorganizacional, la teoría basada en los recursos y sus derivaciones (dependencia de los recursos y capacidades dinámicas) y la teoría institucional.

De igual modo, señalar que el estudio utilizó la metodología cuantitativa para realizar el abordaje del tema y dentro de las técnicas para recolectar los datos se usó el cuestionario el cual fue aplicado a los gerentes de las filiales radicadas en Costa Rica, través de una entrevista personal. Para el analisis de los datos se utilizo el paquete estadístico SPSS y la técnica de de modelos estructurales denominada los mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares, PLS-SEM), el software utilizado fue el Smart PLS. 3 (Ringle, Wende y Will 2005).

1.3 Estructura del documento

Para concretar los objetivos antes citados, el informe de la investigación se ha estructurado en ocho capítulos, a continuación se presenta un breve detalle de cada uno de ellos. El Capítulo 1 es introductorio, en él se realiza una explicación sobre los antecedentes de la investigación y se presenta la justificación de la importancia de realizar el estudio. El Capítulo 2 se dedicó a describir el contexto en que se desarrollan las empresas multinacionales y su relación con las filiales exteriores. Además, se brinda un acercamiento a la trayectoria que ha seguido la investigación en el campo de las empresas multinacionales y se concluye el mismo, con un conjunto de aportes teóricos que contribuyen a explicar el proceso de desarrollo de las filiales exteriores.

En el Capítulo 3 se desarrolla teóricamente el tema de las iniciativas de las filiales exteriores y la resistencia corporativa. De igual modo, en el capítulo 4 se continúa desarrollando el marco teórico con el tema de las estrategias utilizadas por los gerentes de las filiales para enfrentar la resistencia corporativa, adicionalmente se introducen otros temas como son los valores culturales, la autonomía de las filiales y la justicia procedimental.

En el Capítulo 5, con base en la investigación teórica y empírica realizada, se propone el desarrollo de los modelos A y B y se presentan las hipótesis ligadas a cada uno de esos modelos.

En el Capítulo 6, se introduce del diseño metodológico de la investigación empírica. En la primera parte se describe el tipo de metodología utilizada y se desarrolla la ficha técnica del estudio que incluye una síntesis sobre los temas concernientes a la selección de la muestra, el diseño del cuestionario, la recopilación de los datos, los sujetos de investigación, las escalas de medición y la metodología para el análisis de los datos.

En el Capítulo 7 se presenta el análisis y la discusión de los resultados. Se inicia con un primer apartado de naturaleza descriptiva que contiene la caracterización de las filiales bajo estudio, la descripción demográfica de los gerentes que atendieron a la entrevista y se presentan datos estadísticos acerca de la orientación emprendedora de las filiales estudiadas. En el segundo apartado, se contrastan las hipótesis que se formularon en ambos Modelos (A y B) y se presentan los resultados obtenidos del análisis estadístico para lo cual se utilizó el método de mínimos cuadrados parciales (PLS) efectuado con el software SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al. 2005).

Finalmente, en el Capítulo 8 se dan a conocer las principales conclusiones del estudio, las contribuciones para la práctica empresarial, las limitaciones del mismo, y las líneas futuras de investigación.

CAPÍTULO 2

Las empresas multinacionales y las filiales exteriores.

2.1. Las empresas multinacionales

Prácticamente desde la década de los 60s las empresas multinacionales (EMNs) han venido jugando un rol importante en la economía global, hasta el punto de ser consideradas entre las organizaciones más poderosas del mundo. La importancia de las EMNs en la economía mundial se puede medir por varios indicadores, dos de ellos son: uno, la cantidad de estas empresas alrededor del mundo y dos la producción que generan a nivel internacional. Según la UNCTAD, en el año 2009 existían 82 053 casas matrices y 807 363 filiales en el mundo. La producción mundial de las EMNs aportó un valor añadido de aproximadamente 16 billones de dólares en 2010, esto es, alrededor de la cuarta parte del producto interno bruto (PIB) mundial. A las filiales extranjeras de las EMNs correspondió más del 10% del PIB y

la tercera parte de las exportaciones mundiales (según el World Investment Report UNCTAD 2011, 2009).

Históricamente, ha surgido un conjunto de definiciones que intentan conceptualizar lo que son las empresas multinacionales, encontrándose elementos comunes en ellas, tal situación se observa en las siguientes definiciones.

- a. Buckley y Casson (1976) las definieron como firmas que poseen activos en diferentes países y que venden sus productos a través de sus fronteras.
- b. Bartlett y Ghoshal (2000) puntualizan como “organizaciones cuyas capacidades y contribuciones pueden diferir entre los países, pero las desarrollan e integran en sus operaciones mundiales... por lo que aprenden de todos los ambientes operativos y usan ese conocimiento a través de sus operaciones globales”.
- c. Rugman y Verbeke (2001, p. 238) las definen como “firmas con actividades de valor agregado en al menos dos países”.
- d. Pla y León (2004, p. 13) las determinan como “empresas que posee activos y empleados en más de un país, esto es, aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y por tanto, genera valor en más de un país”.

En consecuencia, se tiene que la empresa multinacional está formada por una casa matriz o sede central y un conjunto de filiales exteriores alrededor del mundo, que desempeñan diversas actividades económicas según sea la conveniencia estratégica de la corporación.

El Paradigma Eclético de Dunning (Dunning, 1980) que tiene su origen en los aportes de Hymer (1976) y Buckley y Casson (1976) sintetiza en gran forma las motivaciones que conducen a las empresas a crear filiales exteriores y señala tres elementos que influyen en la existencia de las EMNs y en cómo éstas se desarrollan. La primera razón es, tener la posibilidad de explotar algunos de los recursos o capacidades desarrolladas por la EMN en el país de origen, que la hacen fuerte a nivel internacional y capaz de competir con productores domésticos en otros países (ownership). El segundo elemento, tiene que ver con el aprovechamiento de algunas ventajas específicas presentes en otros lugares geográficos distintos de donde se

ubica la casa matriz y que resultan ser atractivas e interesantes de incorporar o explotar por parte de la EMN, entre ellas se tienen: el alcance del mercado, las destrezas y conocimientos del recurso humano, la tecnología, materias primas y otros recursos que la firma necesita (location). Finalmente, para aprovechar algunas ventajas de internalización y sobrellevar algunas imperfecciones del mercado, a partir de las cuales, la internalización de esas funciones resulta ser vital para la competitividad de la empresa (internalization).

Birkinshaw et al. (2006) basados en trabajos previos realizados por Williamson (1975) y Chandler (1991), señalan que bajo el esquema en el que trabajan las EMNs, le corresponde a la casa matriz la formulación e implementación de la estrategia competitiva, es decir, debe posicionar el negocio dentro de la industria y procurar los medios a través de los cuales podrá alcanzar retornos por encima del promedio de la industria. Asimismo, estos autores señalan que la sede central tiene dos roles principales. Uno es de carácter administrativo, por lo que le corresponde controlar el desempeño de las unidades de negocio (revisar la distribución de recursos de las divisiones operativas y cuando sea necesario, redefinir las líneas de producto de las divisiones, así como el uso eficiente de las capacidades organizacionales de la firma). El segundo rol, está relacionado con el apoyo a nuevas actividades emprendedoras corporativas, específicamente aquellas que conciernen a la creación de nuevos recursos de valor agregado.

Las EMNs son muy variadas por lo que algunos autores las clasifican en tres categorías “puras”: las integradas horizontalmente, las integradas verticalmente y las diversificadas. Las primeras, tienen plantas de producción en distintos países donde manufacturan las mismas líneas de productos. Las segundas, tienen varias etapas del proceso productivo localizadas en diferentes países y finalmente las diversificadas, son aquellas que tienen negocios distintos en diferentes lugares por lo que comparten únicamente la propiedad común. No obstante lo anterior, actualmente es factible encontrar EMNs que no se enmarquen, específicamente, en alguno de estos tipos ya señalados y que por el contrario, compartan algunas características de los tres (Jarillo y Martínez 1991).

La administración de una EMN por su tamaño, dispersión geográfica y diferencias culturales, entre otros factores, siempre ha sido compleja; sin embargo, en el pasado el entorno de los negocios mundiales era mucho más estable que hoy en día. Antes, las EMNs sobrevivían con estrategias de una sola dimensión, respondiendo adecuadamente las demandas de los mercados (Bartlett y Ghoshal, 1989). No obstante, en las últimas décadas el cambio continuo en el ambiente de negocios generado por el proceso de globalización, el rápido desarrollo de los mercados emergentes y el avance tecnológico ha provocado que las EMN realicen ajustes para responder a las demandas del entorno (Mathews, 2006, Brock y Birkinshaw, 2004).

Estos escenarios condicionan y desafían a las empresas internacionales obligándolas desarrollar enfoques estratégicos multidimensionales en forma simultánea, con el propósito de responder apropiadamente las demandas de los diversos mercados que atiende (locales, internos y globales) con mayor eficiencia (Bartlett et al, 2008; Bartlett y Ghoshal, 1986). El nuevo entorno competitivo obliga a las EMNs a realizar cambios estratégicos y estructurales para poder administrar la complejidad de las interacciones que resultan de los “múltiples embeddedness” (interno y externo) en las que están asidas las EMNs y que emergen de los contextos heterogéneos en dos niveles: a nivel de la red de la EMN y a nivel de la red de negocios locales en donde operan sus filiales (Meyer, Mudambi y Narula, 2011). Todo esto viene a modificar las relaciones que se dan entre casa matriz – filiales, ubicando a éstas últimas, en una posición más estratégica con respecto a la sede central (Collinson y Morgan, 2009; Bartlett y Ghoshal, 1986; Hedlund, 1986). Si se observa la EMN desde la perspectiva de una federación, se tiene que el rol de las casas matrices es entrar en el juego como un jugador más (Andersson, et al., 2007).

Más recientemente, novedosas estrategias alternativas, relacionadas con los procesos de creación de valor (outsourcing y offshoring), han surgido poniendo en jaque a las EMNs y obligándolas a replantearse decisiones sobre cuáles actividades de la cadena de valor deben darse por medio de subcontratación y cuáles no,

asimismo, analizar en qué región geográfica conviene más llevarlas a cabo² (Hutzschenreuter, Lewin, Dresel, 2011; Contractor, Kumar, Kundu y Pedersen, 2010).

Este entorno competitivo, ha dado pie, a que la antigua posición que concebía que las ventajas competitivas producto de la innovación y creatividad fueran resorte únicamente en la matriz, ha sido superada. Ahora, la visión es mucho más amplia y se ha acogido la línea de pensamiento de que la creatividad e innovación pueden desarrollarse en cualquier filial como resultado del uso de las capacidades y competencias que éstas desarrollan, aprovechando las ventajas del “embeddedness” interno o externo en los mercados donde operan y no surgen únicamente en el país de origen de la corporación como solía pensarse (Andersson et al 2007). De ahí, que la configuración de las competencias y capacidades de las filiales no pueden ser totalmente controladas mediante decisiones estrictamente jerárquicas provenientes de la casa matriz (Asmussen, Pedersen y Dhanaraj, 2009; Yang, Mudambi y Meyer, 2008; Rugman y Verbeke, 2001).

Dada la complejidad que engloba a las EMNs, el uso del enfoque de redes ha permitido explicar la naturaleza de las empresas multinacionales y redefinirlas como firmas integradas en una red de unidades semiautónomas, con operaciones diferenciadas y dispersas geográficamente llamadas “filiales exteriores” que tienen la función de agregar valor a la corporación (Rugman y Verbeke, 2003, 2001; Nohria y Ghoshal, 1997; Hedlund, 1986). Algunos autores han caracterizado a las EMNs, como los “repositorios del conocimiento” organizado en redes diferenciadas, resaltando así, la capacidad que tienen las filiales de recoger el conocimiento disperso alrededor del mundo e incorporarlo para generar desarrollo y crecimiento, tanto a la filial como a la corporación como un todo (Gupta y Govindarajan 2000, Nohria y Ghoshal, 1997; Kogut y Zander, 1995; Bartlett y Ghoshal, 1989; Hedlund, 1986). No obstante, esta labor constituye uno de los mayores retos que enfrentan las EMNs, pues resulta difícil diseñar los medios que faciliten asimilar y explotar el

²La desagregación óptima o la división de la cadena de valor de la firma en tantas partes como organizacionalmente y económicamente sea factible seguido de las decisiones de cómo cada parte podría ser localizada geográficamente (offshoring) y organizacionalmente (outsourcing) Contractor, Kumar, Kundu, Sumit y Pedersen, (2010)

conocimiento emanado de las operaciones que realiza la EMN alrededor del mundo y lograr diseminarlo usando mecanismos que integren el aprendizaje organizacional tanto de la corporación como de la red de filiales (Minbaeva, Pedersen, Bjorman, Feik, Park, 2003; Rugman y Verbeke, 2001; Gupta y Govindarajan, 2000; Zander y Kogut, 1995). En esta línea, los autores Buckley y Carter (2004) indican que si el proceso para amalgamar la creación de valor a partir de la combinación de conocimientos provenientes de las filiales dispersas espacialmente no es administrado apropiadamente, pueden surgir imperfecciones en el conocimiento, en las decisiones y por consiguiente provocar pérdidas de coordinación. De ahí, que la habilidad para identificar, acceder, fundir y compartir conocimiento difícil de imitar y apropiarse de los beneficios del aprendizaje de múltiples mercados locales es lo que ha diferenciado a las EMNs ganadoras de las perdedoras, en este entorno altamente complejo (Birkinshaw y Hood 2001, Bartlett y Ghoshal, 1989, 1987a). En este sentido, el conocimiento resulta ser uno de los activos estratégicos más valiosos que estas empresas poseen porque ofrece ventajas competitivas sostenidas (Bartlett y Ghoshal, 1987a) como lo es la adquisición de información apreciable sobre los mercados y las características de los productos, aspectos que ponen a la EMN en ventaja con respecto a otras empresas domésticas (White y Poynter, 1984).

Ante este nuevo orden económico global, que venía vislumbrándose ya en la década de los 80s, la tradicional “perspectiva de jerarquía” de las multinacionales no parecía ser la más apropiada para responder a los retos que imponía el mercado mundial dado que las multinacionales no tenían la capacidad de controlar todo en el mundo globalizado, tampoco podían entender las complejidades de sus filiales diferenciadas y las operaciones periféricas de éstas (Birkinshaw y Morrison, 1995). Por lo que el modelo “jerárquico” fue cediendo terreno a otro modelo conocido como “heterarquía” (Hedlund, 1986). Esta nueva conceptualización de las EMNs lleva a los administradores corporativos a introducir un conjunto interdependiente de mecanismos de control, formales e informales, con el fin de facilitar el manejo global de sus operaciones, y que a la vez, brindar a algunas filiales un mayor ámbito de acción en el cual pudieran crear y difundir el conocimiento (Simões, 2009; Almeida y Phene, 2004; Mudambi y Navarra, 2004; Minbaeva et al., 2003; Foss y Pedersen,

2002; Gupta y Govindarajan, 2000) para aumentar su recursos y capacidades corporativos (Birkinshaw y Hood, 1998).

La corriente de la heterarquía, aunado a la perspectiva de redes, cuyo énfasis no se centra en los elementos estructurales, constituyó un campo fértil y propicio para entender mejor el manejo administrativo y estratégico de las empresas multinacionales (Simões, 2009). Asimismo, sirvió para fomentar el “intrapreneurship” (emprendimiento corporativo) en los negocios internacionales pues éste es más fácil de alcanzar cuando se producen achatamientos de la jerarquía corporativa (Wai-Chung, 2002).

Sin embargo, en algunos casos se observa que la capacidad de reacción de las EMNs a los cambios del entorno, en ocasiones no se da de manera eficiente y oportuna porque intervienen otros elementos que afectan el alcance de esos compromisos. Un primer elemento interesante es la “herencia administrativa” que forma parte de las fortalezas de las EMNs pero que a la vez, frena los intentos de cambio justificándose en el arraigo de normas y conductas organizacionales. Este legado administrativo reduce la acción de los administradores de las EMN por lo que resulta necesario reorientarla de tal forma que permita responder estratégicamente a las exigencias del complejo, diverso y dinámico entorno (Bartlett y Ghoshal, 1989).

Un segundo elemento también interesante, es la resistencia corporativa con la que hay que lidiar (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999) por que surgen tensiones, juegos de poder o supremacías entre los diversos grupos corporativos (los administradores de las diferentes filiales, áreas y productos), que aun cuando pueden estar aislados por la distancia y el tiempo y separados por la cultura y el lenguaje, pueden llegar a ser agentes nocivos creando resistencia ante las iniciativas de desarrollo de las filiales (Andersson et al., 2007; Vora, Kostova y Roth 2007; Bartlett y Ghoshal, 1987b).

Un tercer elemento es el síndrome de “no inventado aquí” que genera una actitud negativa de parte de los administradores de filiales, quienes rechazan

iniciativas (productos, procesos, políticas de mercadeo o copias de anuncios publicitarios) por el simple hecho de que vienen de la casa matriz u otra dependencia administrativa (White y Poynter, 1984).

Finalmente, el síndrome de “la corporación conoce mejor” con una postura etnocéntrica por parte de los administradores de la casa matriz, dando poca importancia a las iniciativas que provienen de las filiales exteriores (Delany, 2000).

2.2. Naturaleza y actividades de las filiales

Tal y como se comentó, una empresa se convierte en multinacional desde el momento en que posee filiales exteriores, es decir, que establezca otras unidades de su propiedad en un país diferente al país de origen; generándose una relación de dependencia, de mayor o menor grado, entre la casa matriz o sede central y las filiales de su propiedad. Estas unidades suelen poseer características variadas, desde unidades muy básicas hasta grandes o complejas entidades, que pueden abastecer un mercado local, regional o global (Pla y León, 2004).

En nuestros días, el reto de los administradores que están en la casa matriz es entender que las filiales exteriores son heterogéneas, que desarrollan tareas disímiles (investigación, desarrollo de productos, manufactura de bienes, mercadeo y/o ventas), responsabilidades diferenciadas y que están inmersas en entornos locales diversos, por lo tanto, cada una de ellas deben ser administradas de modo diferente, para aprovechar las fortalezas que surjan de las relaciones de interdependencia (transferencia de información, resolución de problemas, apoyo cooperativo mutuo y recursos compartidos), aun cuando éstas unidades están geográficamente dispersas.

Los motivos para establecer una filial son variados, la intención puede ser la búsqueda de recursos, nuevos mercados y/o la eficiencia (Dunning, 1980). Igualmente, los medios de entrada a esos mercados varían tal como: las inversiones de nueva planta, las adquisiciones y joint ventures (Harzing, 1999; Anderson y Gatignon, 1986). Así también, las filiales pueden realizar actividades de creación y/o

explotación de nuevas oportunidades de mercado (Hedlund y Ridderstråle, 1992; March 1991, Kanter, 1986) integrando en mayor o menor grado la combinación de ambas actividades, según el rol asignado al momento de su creación.

Todo ello nos lleva a deducir que la naturaleza de las filiales es muy variada, pues ellas son el resultado de un conjunto de influencias mutuamente interrelacionadas que provienen de la casa matriz (cultura corporativa, sistemas y prácticas de dirección) del contexto local (país donde realiza operaciones) y factores sectoriales (naturaleza de la industria, fuerzas competitivas y dinámicas del sector) (Quintanilla, 2002). En el pasado, se había caído en el pensamiento erróneo de que todas las filiales debían ser administradas de la misma forma, sin tomar en consideración la localización geográfica donde estaban ubicadas y las actividades que realizaban (Bartlett y Ghoshal, 1987b).

Además, durante muchos años las filiales fueron concebidas únicamente como unidades subordinadas que respondían a los mandatos de la casa matriz, desde una perspectiva jerárquica y de dominación central (Mudambi y Navarra, 2004). En ese tiempo, la sede central era el órgano que tenía la potestad exclusiva para dictar los lineamientos estratégicos y la filial simplemente los implementaba (Delany, 2000). Las filiales eran, por tanto, vistas como “peones pasivos” que actuaban como instrumentos de la sede central y solían ser juzgadas solamente por el desempeño de las tareas asignadas (Delany, 2000; Bartlett y Ghoshal 1987 b). En su mayoría, las filiales actuaban como unidades satélites que vendían los productos elaborados por la matriz y estaban ubicadas en otra localización, precisamente para superar las presiones y barreras comerciales que imponían los países después de la Segunda Guerra Mundial (Pla y León, 2004, White y Poynter, 1984).

Sin embargo, partir de los años 80s se notan cambios drásticos en el entorno mundial, que llevan a una mayor apertura comercial de los países, obligándolos a reducir o eliminar algunas barreras impuestas al comercio mundial, situación que puso en peligro la existencia de determinadas filiales que se habían establecido en otros países, precisamente, para superar dichas barreras comerciales. Fue así, como gobiernos que dependían de la inversión extranjera directa tomaron acciones para

retener las filiales de las multinacionales, por ejemplo, el Gobierno de Canadá, se vio en la necesidad de reorientar las estrategias de las filiales estadounidenses radicadas en ese país, proponiendo un nuevo rol a las filiales denominado *mandato mundial de producto* (D´Cruz, 1986, Poynter y Rugman, 1982) sentando las bases de lo que sería la futura diferenciación de roles entre las filiales exteriores (Pla y León, 2004).

En consecuencia, surge el interés por estudiar las filiales, como unidad básica de análisis, (Birkinshaw y Hood 1998, 1997; Birkinshaw 1995; Bartlett y Ghoshal, 1989) atrayendo la atención de los investigadores y académicos al reconocer que estas dependencias podrían ser distintas entre sí y cumplir diferentes roles dentro de la estrategia de la EMN. Por consiguiente, las relaciones que prevalecían entre la casa matriz y las filiales podrían variar grandemente en virtud de sus diferencias (Taggart, 1998, 1997b; Birkinshaw y Morrison, 1995; Gupta y Govindarajan, 1991; Jarillo y Martínez, 1990; Ghoshal y Nohria, 1989; Bartlett y Ghoshal, 1986; White y Poynter, 1984).

Es así como, dependiendo de la estrategia de la multinacional, la casa matriz le puede encomendar a una filial la responsabilidad de ejecutar actividades específicas de la cadena de valor como: el mercadeo y la venta de productos, la fabricación de un producto o partes de él, la investigación y desarrollo e incluso asumir responsabilidades tales como las asociadas a los mandatos mundiales de producto, como los centros de excelencia, o cualquier otra actividad, según los requerimientos de la corporación (Frost, Birkinshaw y Ensign, 2002; Birkinshaw, 1997; Bartlett y Ghoshal, 1987a, D´Cruz, 1986).

Dentro del contexto de las EMNs, la importancia de las filiales ha venido en aumento, en la medida que ellas desarrollen recursos o capacidades distintivas a través de sus actividades emprendedoras. Esta situación, ha variado la antigua percepción de que la casa matriz era la única que desarrollaba la innovación, a una visión más amplia, donde la innovación es una responsabilidad colectiva (Cantwell y Mudambi, 2005).

En esta dirección, ahora el espectro se vuelve más amplio, autores como Asmussen et al. (2009) señalan que no solo es importante el conocimiento que han generado en las filiales y en la casa matriz, sino también el conocimiento que resulta de la adquisición de nuevas filiales. En estas circunstancias, se está en presencia de una transferencia del conocimiento en reversa porque el conocimiento bien puede provenir de la sede central a la filial o viceversa.

El foco de atención de los investigadores, específicamente, en la temática de las filiales exteriores, ha abarcado una configuración grande de temas, entre ellos: la estrategia, los roles, las capacidades distintivas, el estudio de la diversidad de relaciones que surgen entre la casa matriz y su red de filiales, entre otros.

El tema concerniente a las relaciones que surgen entre la casa matriz y las filiales exteriores ha sido abordado desde muchas perspectivas. Se encuentra sinnúmero de estudios, que de una u otra forma, intentan investigar diversas variables que surgen del manejo de estas relaciones y los impactos (positivos o negativos) que pueden tener en los procesos de toma de decisiones, que bien, podrían afectar la gestión del negocio de la casa madre o de sus filiales (Nohria y Ghoshal, 1997; Forsgren, 1990; Hedlund, 1984).

No obstante, la revisión literaria realizada para este estudio, muestra que son escasos los estudios que abordan el tema de los conflictos que surgen entre la casa matriz y las filiales exteriores cuando iniciativas presentadas, por estas últimas, son rechazadas por los directivos de la corporación. Estos directivos, a través de sus acciones o inacciones, generan cierto grado de resistencia corporativa que obliga a los gerentes de las filiales a involucrarse en procesos micro políticos que pueden implicar la formulación de un conjunto de estrategias cuya intención es persuadir o evadir la acción de esos directivos y finalmente concretar la iniciativa planteada.

Es por esta razón, que esta tesis pone especial énfasis en este tema, dado que éste contribuye a mejorar el entendimiento de este tipo de relaciones y evitar de

algún modo un conflicto potencial que podría tener un impacto negativo en el desempeño operacional de la filial y por ende en el de la corporación.

Como ya se ha señalado, la administración de las filiales suele ser un asunto complejo, por un lado, se desea aplicar enfoques administrativos poco estructurados con el propósito de fomentar en ellas la generación de actividades creativas, innovadoras y emprendedoras, pero por otro, se considera primordial sistematizar y estructurar algunas de las actividades para alcanzar el alineamiento estratégico, por lo que la búsqueda del equilibrio resulta primordial para lograr la integración global (Mockler, 2002).

En relación con el tema anterior, actualmente, se discuten dos posiciones con respecto a la perspectiva estratégica que deben seguir las filiales. La primera señala que las filiales deben limitarse al rol establecido por la casa matriz, siguiendo la orientación estratégica preestablecida por la corporación. La otra posición, establece que las filiales no deben limitarse al mandato encomendado por la matriz, sino, desempeñar un rol mucho más estratégico. Así, podrá ofrecer a la corporación actividades con mayor valor agregado, puesto que están inmersas en un entorno global y local que les facilita la creación y explotación de nuevas oportunidades de mercado. Esas oportunidades, aunadas con las capacidades propias de las filiales, facilitan la generación y transferencia de conocimiento con un impacto positivo en el desarrollo de la filial y el de la corporación (Cantwell y Mudambi, 2005; Mudambi y Navarra, 2004; Delany 2000; Birkinshaw, 1995a, 1997). Las diferencias entre estos dos puntos de vista se describen en la siguiente figura 1.

Figura 1. Contraste de la perspectiva estratégica de las filiales



Fuente: Birkinshaw, 1995 a, p. 23

Al respecto, Birkinshaw (1995b) ha indicado que estas dos perspectivas son extremas, en realidad las filiales combinan características de ambas vertientes, estableciendo un equilibrio entre el control y la autonomía en las relaciones casa matriz-filial, por lo que una filial no puede ni debería tener el absoluto control de su destino (Bartlett y Ghoshal 1989; Prahalad y Doz, 1981).

2.2.1 Las filiales exteriores desde la perspectiva estratégica

Ya se ha indicado, que una posición distinta a la del mandato de roles, es aquella que conceptualiza a las filiales como unidades autónomas, con un alto grado de libertad para tomar decisiones estratégicas de negocios por cuenta propia y definir su propio destino. Las filiales exteriores son unidades que por definición dependen jerárquicamente de la casa matriz, pero ellas son capaces de incrementar su influencia y poder hasta lograr un protagonismo importante en la EMN y están dispuestas a usar este poder para estimular el cambio, la innovación y el crecimiento dentro de la red corporativa (Dörrenbächer, y Gammelgaard, 2011; Bouquet y Birkinshaw, 2008).

Este nuevo enfoque fue introducido inicialmente por Prahalad y Doz (1981) y posteriormente, White y Poynter (1984) y otros autores fortalecieron esta línea de pensamiento señalando que las filiales debían justificar su propia existencia y no solo buscar la eficiencia del mandato asignado, valorando así, la capacidad de los administradores de las filiales de tomar acciones emprendedoras autónomas dentro de la red organizacional (Birkinshaw y Pedersen, 2009; Birkinshaw et al 2005; Rugman y Verbeke, 2001, Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1997).

Algunas investigaciones señalan que los roles asignados por la casa matriz a ciertas filiales pronto son abandonados por la acción dinámica de muchas de ellas (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Morgan y Kristensen, 2006, Delany, 2000; Birkinshaw y Hood, 1998). Y esto se da, precisamente, porque: (1) las filiales están inmersas en un entorno local por lo tanto pueden surgir nuevas oportunidades de negocios, que ni siquiera son detectadas por la casa matriz; (2) las filiales tienen un interés muy grande en mejorar su posición en la EMN para salvaguardar la supervivencia en el largo plazo, por lo que buscan y desarrollan estrategias de negocios, siendo algunas de ellas, distintas e independientes de aquellas establecidas por la casa matriz y (3) muchos administradores de filiales no ven sus roles limitados a implementar únicamente las órdenes que provienen de la casa matriz, por lo que ellos deciden realizar iniciativas por cuenta propia (Dörrenbächer, y Gammelgaard, 2011).

No obstante, queda claro que las filiales mantienen siempre una relación de dependencia con la casa matriz, que en escenarios como estos, la casa matriz puede actuar como el orquestador de los recursos y el conocimiento y no como una entidad autoritaria, controladora y poseedora absoluta de ventajas competitivas únicas (Cantwell y Mudambi, 2005; Foss y Pedersen 2002; Rugman y Verbeke, 2001; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1997; Nohria y Ghoshal, 1994; Ghoshal y Bartlett, 1990; Hedlund, 1986; White y Poynter, 1984).

Dentro de este contexto, surge el tema de las filiales emprendedoras, definidas como unidades quasi-autónomas caracterizadas por una cultura

empresarial, con una serie de recursos y capacidades que ha venido desarrollando y comprometida con proyectos innovadores de radical o incremental naturaleza (Dimitratos et al. 2009 a).

Estas nuevas tendencias en el accionar de las filiales, nos lleva a pensar que la estructura de gobierno de las EMNs debe variar y beneficiarse de la acción conjunta de una red flexible de filiales caracterizadas por varios elementos, entre ellos: una cultura emprendedora, los efectos del aprendizaje y de los vínculos que puedan crear con empresas locales (Buckley, 2007, 2009). Todo ello viene a reducir el grado de incertidumbre, que por lo general, se asocia a los proyectos innovadores de carácter emprendedor (Dimitratos et al. 2009).

La posibilidad que tienen las filiales de aprovechar los vínculos con el entorno local donde opera, no es del todo reciente, va de la mano con los postulados de Porter (1990) relacionados con los clústeres. La integración o vinculación de las filiales en los clústeres locales es necesaria para adquirir o compartir ventajas competitivas específicas y a la vez diferentes a las proporcionadas por la casa matriz (Dimitratos et al. 2009a). El arraigo (*embeddedness*) de las filiales en el país de acogida, también es coherente dentro del contexto de la teoría de la internalización (Buckley y Casson, 1976), por lo tanto, continúa teniendo actualidad en las actividades que realizan hoy en día las EMNs (Meyer et al., 2011).

Desde un punto de vista optimista, es de esperar que las filiales actúen como entes orgánicos; sin embargo, habrá filiales pasivas, lo cual hace evidente claras diferencias entre ellas (Simões 2009; Bartlett y Ghoshal 1987b.). Bajo este panorama, es posible que la evolución de las filiales no sea siempre positiva y que la ausencia o reducción de algunos factores competitivos puedan afectar negativamente a la filial, conduciéndola a la pérdida de algunas de sus capacidades o incluso la venta o el cierre de la misma (Simões, 2005, 2004).

Una situación como la anterior, se explica por varios motivos: por la competición interna entre las filiales (Young, McDermott y Dunlop, 1991 citado por

Birkinshaw, 1998), por un bajo desempeño financiero, por falta de alineamiento estratégico, por malas relaciones entre la casa matriz y la filial (Birkinshaw y Hood, 1998), por realizar una actividad de bajo valor agregado en la cadena de valor, pues no todas las filiales tienen mandatos estratégicos o globales (Roth y Morrison, 1992) o finalmente, por el aislamiento que experimentan las filiales de las actividades de transferencia de conocimiento (Monteiro, Arvidsson y Birkinshaw, 2008; Gupta y Govindarajan, 2000)

En consonancia con el pensamiento de Birkinshaw (1997, 1995), se tiene que una evolución exitosa de las filiales puede ser alcanzada a través de iniciativas emprendedoras, que con el paso del tiempo, incrementan el potencial de la filial, conduciéndola a desempeñar un rol estratégico y tal vez de líder a nivel corporativo, cuyo impacto podría tener repercusiones globales.

2.3. Trayectoria de la investigación en las empresas multinacionales

La literatura relacionada con el quehacer de las EMNs data, aproximadamente, desde la década de los 60s. En esa época, el cúmulo de esfuerzos de investigación fue orientado a cubrir aspectos puntuales como la estrategia y la estructura (Stopford y Wells, 1972). En la década de los 70s, surgieron los temas concernientes a los procesos de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De igual modo, los temas vinculados al estudio de las relaciones que surgen entre casa matriz y filial tomaron auge. Posteriormente, en la mitad de los 80s, se agregó una nueva línea de investigación en el campo de la internacionalización, cuyo énfasis fue puesto en las filiales exteriores, como unidades de análisis, específicamente, en los roles que estas entidades asumían. En la década de los 90s el argumento que mayor relevancia adquirió fue el desarrollo de las filiales exteriores y a partir del 2000 el emprendimiento corporativo de estas dependencias corporativas.

Algunos autores (Paterson y Brock, 2002; Birkinshaw, 2001, 1995 a, b; Birkinshaw y Hood 1998; Birkinshaw y Morrison, 1995) han realizado esfuerzos por delimitar la literatura surgida en la investigación en torno a las EMNs y la administración de las filiales exteriores; como consecuencia de este trabajo, estos autores establecen cuatro corrientes de investigación las cuales se sintetizan seguidamente.

- a. La primera corriente está basada en la teoría organizacional y concierne al estudio de las EMNs ligado al binomio *estrategia-estructura* la cual se limitó a comprender el crecimiento de la empresa multinacional y sus efectos en la estructura organizativa, es decir, como la estructura debía modificarse para ajustarse a la estrategia que formulaba y controlaba la casa matriz (Stopford y Wells, 1972).
- b. La segunda corriente buscaba entender la *relación que existía entre la casa matriz y sus filiales*, específicamente el comportamiento de algunas variables estructurales tales como la centralización y formalización en la toma de decisiones, la coordinación y la integración. El propósito era entender como dichas variables influían en las relaciones casa matriz – filiales. En esta corriente se dio un mayor grado de atención a la vinculación casa matriz – filiales; sin embargo, se partió de la premisa de que todas las filiales eran iguales en la forma de administrarse y respondían de manera pasiva al mandato asignado por la sede central (Geringer y Hebert, 1989; Martínez y Jarillo 1989; Stopford y Wells 1972).
- c. La tercera corriente se llamó *rol de filial*, la cual viene a desplazar el argumento de que todas las filiales eran iguales, y al contrario, crea una nueva línea de pensamiento donde se conciben como entidades diferentes, dado que los roles que desempeñaban y los retos que enfrentaban eran distintos, concluyéndose, que no debían administrarse a todas ellas por igual. Es así, como surgen estudios cuyo propósito básico era identificar los distintos roles que podían ejecutar las filiales. Entre los trabajos más relevantes están los

elaborados por: White y Poynter (1984), Bartlett y Ghoshal (1986), Ghoshal y Nohria, 1989; Jarrillo y Martínez (1990); Gupta y Govindarajan (1991); Birkinshaw y Morrison (1995), Taggart (1997 a, b).

A esta corriente también se suman otros roles dados a las filiales como el “mandato mundial de producto” (Crookell, 1987; White y Poynter, 1984) y los centros de excelencia (Andersson y Forsgren, 2000; Moore y Birkinshaw, 1998).

Es así, como algunos de los resultados de las investigaciones antes citadas, van perfilando el camino hacia la cuarta corriente, al dejar entrever el potencial que tenían ciertas filiales, para acceder y organizar recursos claves únicos, de igual modo, al descubrir que unas unidades contaban con mayor grado de autonomía para tomar sus propias decisiones y que los sistemas administrativos y la cultura adquirirían preponderancia como mecanismos básicos de control, dejando atrás el tema de estructura.

- d. La cuarta corriente denominada *desarrollo de la filial* incorpora cambios importantes en la administración de la filial. A raíz de las exigencias del mercado que enfrentan las EMNs, las filiales se ven obligadas a dar respuesta a esas demandas, sean nacionales, globales o internas (Birkinshaw 1995).

En esa misma dirección, se logra vislumbrar que el ambiente local y el grado de “embeddedness” “en el que está sumergida una filial en el país de operaciones, podría explicar la diferencia entre ellas con respecto al desarrollo de su capacidad innovadora y un mejor desempeño en el mercado (Andersson et al 2007, Forsgren, Holm, Johanson 2005).

Así las cosas, emerge un nuevo horizonte para el desarrollo de las filiales, que implícitamente exige un mayor grado de libertad para la toma de las propias decisiones estratégicas. Entre estas las nuevas iniciativas que vengan, de algún modo, a modificar el rol inicialmente asignado por la sede central (Lu, Chen y Lee, 2007; Birkinshaw y Hood, 1998, Bartlett y Ghoshal, 1989). Bajo esta nueva concepción, las filiales dejan de ser vistas como “instrumentos” de la casa matriz, el poder central

ejercido por ésta última, empieza a esfumarse para dar lugar a una integración mucho más global.

Recientemente, la corriente de desarrollo de la filial ha venido incorporando aportes que provienen de la teoría del emprendimiento corporativo. En este sentido, la subsidiaria emprendedora es vista y valorada desde el ámbito de acción innovadora y de una conducta tomadora de riesgos (Boojihawon, Dimitratos y Young, 2007), manifestada a través de innovaciones radicales, reflejadas en emprendimientos estratégicos y de cambios incrementales continuos a partir de emprendimientos operacionales (Dimitratos et al., 2009 a). La filial emprendedora es un tema que está adquiriendo interés por parte de los investigadores y algunos señalan que aún se encuentra en la etapa de la infancia (Dörrenbächer y Geppert, 2009; Boojihawon et al., 2007).

Por lo tanto, hoy en día, no solo se ha seguido la línea de investigación centrada en las actividades emprendedoras de la filial sino que también está adquiriendo relevancia el emprendimiento transnacional y la figura del emprendedor transnacional “como un nuevo horizonte en los estudios que comprende las áreas del emprendimiento y los negocios internacionales” (Wai-Chung, 2002, p.31). El emprendimiento transnacional está relacionado con las cualidades excepcionales no solamente de seguir el debido proceso para crear un negocio fuera de las fronteras, sino, que va más allá e implica también el sostenimiento de esas nuevas actividades de negocios en países diferentes y en ocasiones con contextos institucionales distintos al de casa matriz. El manejo de las capacidades administrativas es “uno de los atributos del emprendedor transnacional mediante el cual se explica el por qué y cómo ellos son capaces de romper con los patrones basados en rutinas y normas en las actividades de negocios entre los competidores domésticos” (Wai-Chung, 2002).

En síntesis, estas corrientes han perfilado de manera general la trayectoria del estudio y análisis de las EMNs y de las filiales exteriores, no obstante, vale aclarar que actualmente están resurgiendo nuevamente temas de investigación concernientes a las *relaciones entre la casa matriz-filiales* que fueron estudiados en el pasado, pero ahora son retomados a la luz de este nuevo orden económico mucho más dinámico,

competitivo, independiente e interdependiente. Por ejemplo, investigaciones recientes han analizado las consecuencias de las iniciativas tomadas por las filiales y el efecto que pueden tener en el grado de autonomía e influencia que adquiere la filial con respecto a la casa matriz (Ambos et al, 2010), otro estudio analiza el peso y la voz que tienen las filiales en su relación con la casa matriz (Bouquet y Birkinshaw, 2008). Igualmente, se ha estudiado el aislamiento que experimentan algunas filiales con respecto a la casa matriz (Monteiro et al., 2008), la aplicación del concepto de justicia procedimental resurge nuevamente y va desde los procesos de planeación estratégica de la casa matriz-filiales (Yuan y Zamantili, 2010; Kim y Mauborgne, 2003, 1995, 1991; Ellis, 2000) hasta los procesos de cooperación empresariales que surgen de las alianzas estratégicas que se efectúan entre ellas (Lou, 2008).

En la siguiente tabla 1 se presenta una síntesis de las principales características expuestas en cada una de estas corrientes y los investigadores que las respaldan

Tabla 1. Trayectoria de la investigación en las EMNs

Corriente de investigación	Características	Autores
<i>Estrategia y Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte de la perspectiva de la jerarquía clásica, que buscaba entender por qué las EMN adoptaban ciertas estructuras: globales, división de producto, división de área y matricial. ▪ Se da poca importancia al estudio de las filiales 	<p>Chandler, 1962</p> <p>Stopford y Wells, 1972</p> <p>Franko 1971, 1974</p> <p>Egelhoff, 1982</p> <p>Daniels, Pitts y Tretter, 1984</p>
<i>Relación entre EMN y filiales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El énfasis era puesto en cómo la casa matriz podía ejercer control sobre las filiales. ▪ Se analizaron variables relacionadas con la estructura: coordinación, control, descentralización y autoridad 	<p>Hedlung, 1980</p> <p>Brand y Hulbert 1977; Picard, 1980; Cray, 1984; Otterbeck, 1981; Geringer y Hebert, 1989; Martínez y Jarillo 1989; Stopford y Wells, 1972</p>
<i>El rol de la filial</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La unidad sujeta a análisis en esta corriente es expresamente la filial exterior. ▪ Las filiales empiezan a ser vistas como entidades distintas que responden a diversas formas de gobernabilidad, cuyos acoplamientos entre las unidades es variado y el control basado en la integración normativa. ▪ Se estudia la filial y sus grados de independencia con respecto a la corporación. ▪ La casa matriz influencia las acciones de las filiales usando elementos del contexto organizacional. 	<p>White y Poynter 1983</p> <p>Hedlund 1984, 1986</p> <p>White y Poynter, 1984.</p> <p>Crookell 1986</p> <p>Bartlett y Ghoshal 1986</p> <p>Ghoshal y Nohria 1989</p> <p>Jarrillo y Martínez 1990</p> <p>Gupta y Govindarajan</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiere atribuciones a la filial reconociendo altos niveles de discreción y mayores responsabilidades internacionales. ▪ Asocia a la filial con el desarrollo de un conjunto de capacidades. 	<p>1991 Taggart 1997 Moore y Birkinshaw, 1998 Feinberg, 2000 Andersson y Forsgren, 2000</p>
<i>Desarrollo de la filial</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis se pone en el desarrollo de la filial. ▪ Analiza a las filiales y relación con su ambiente local y como a partir de esa posición desarrolla la capacidad de crear su propia estrategia para que responda apropiadamente a las demandas del mercado donde opera. ▪ Estudia los grados de autonomía su impacto en la toma de decisiones. ▪ Tendencia a pensar que las filiales tienen la responsabilidad de justificar su propia existencia y no solo lograr eficiencia. ▪ Algunas filiales pueden crecer y desarrollarse, aún sin el apoyo de la casa matriz. 	<p>Prahalad y Doz, 1981 White y Poynter, 1984 Malgtnigh, 1995 Delany, 1998 Birkinshaw y Hood, 1998 Rugman y Verbeke, 2001, 2003</p>
<i>Filial Emprendedora</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte orientación y cultura emprendedora con visión global y liderazgo. ▪ Emprendimientos corporativos dispersos en el interior de la filial y actividades emprendedoras dentro de la red de la EMN ▪ Manifestación de ambos tipos de emprendimientos: estratégicos y operacionales ▪ Filiales con capacidades y recursos aumentadas ▪ Nivel de respuesta a las condiciones ambientales locales (clústeres locales de innovación, arraigo local) ▪ Gran autonomía de la filial 	<p>Dimitratos et al., 2009 a y 2009, b.</p>

Fuente: Adaptado de Birkinshaw, 1995, 2001; Paterson y Brock, 2002. Dimitratos et al. 2009 a y 2009

A manera de resumen, en este apartado se da un panorama general que facilita la comprensión del complejo y dinámico entorno en el que se desenvuelven las empresas multinacionales. Tal y como se ha visto, la administración de estas empresas ha venido ajustándose a los cambios del entorno, situación que las ha llevado a realizar giros estratégicos que derivan en nuevas formas de organización y gobernabilidad, a fin de atender de manera eficiente a las exigencias de los mercados globales y locales en los que opera. El recorrido realizado a lo largo de casi seis décadas resalta los diversos roles que han jugado las filiales extranjeras. En los años 60s, la administración de las EMNs ponía especial énfasis en la casa matriz, que era considerada en esa época, como el centro de atención en el estudio de las EMNs.

Posteriormente en los 80s el tema de las filiales, como unidad de análisis, toma auge y se logra observar como los resultados de las investigaciones apuntan al desarrollo de filiales como los medios que tienen las EMNs para realizar actividades de valor agregado, situación que las posiciona un lugar relevante con respecto a la sede central y en ocasiones actúan como el bastón en el que se apoya la casa matriz para expandir sus recursos y competencias. Este nuevo enfoque es explicado a partir de los procesos de desarrollo que experimentan algunas filiales, en conjunto con la acción de sus cuerpos directivos, quienes fomentando una cultura emprendedora dirigen los esfuerzos de sus colaboradores hacia la materialización de nuevas iniciativas que se apoyan en el cúmulo de recursos y capacidades que éstas entidades poseen, generando de este modo, un mayor valor agregado a la filial y a la corporación en general.

En síntesis, se tiene que las filiales exteriores pueden alterar el rol designado al momento de su creación; pues tienen el potencial para mejorar la respuesta local, el aprendizaje y la integración global, dentro de un marco mucho más amplio que el rol previamente otorgado (Birkinshaw, 1997) a través de iniciativas emprendedoras, que pueden surgir del seno mismo de la filial.

En consecuencia, en este estudio es importante el tema de las iniciativas emprendedoras de las filiales exteriores como un mecanismo que le va a permitir

ocupar un rol mucho más protagónico dentro de la corporación y una mayor grado de poder para negociar diversos asuntos con la casa matriz, de ahí que, en el siguiente capítulo se desarrollará el tema del emprendimiento.

2.4. Enfoques teóricos que explican el proceso de desarrollo de la filial exterior

En el apartado anterior, se mencionó que la casa matriz de las EMNs fue por muchos años el centro de atención de las investigaciones en el campo de los negocios internacionales; no obstante, a partir de los años 80, surgen trabajos que giran alrededor de las filiales exteriores, como unidades básicas de estudio. El avance en este proceso de investigación se ha fortalecido por los aportes teóricos provenientes de varias teorías que explican y respaldan los hallazgos encontrados en las investigaciones realizadas en este campo de estudio. Seguidamente se describen la teoría inter organizacional y su derivación a la teoría de redes, la teoría basada en los recursos y otras muy relacionadas a ella como lo son: la teoría de la dependencia de los recursos y la teoría de las capacidades dinámicas, y finalmente, la teoría institucional.

2.4.1. Teoría inter organizacional y su derivación a la teoría de redes

La teoría inter organizacional se fundamenta en la ciencia organizacional y surge en los años 60s y 70s, sus principales exponentes fueron: Levine y White (1961); Aldrich (1979); Pfeffer (1982), Benson (1978). Esta teoría se ve fuertemente influida por el enfoque de dependencia de los recursos y además incorpora el elemento del entorno en el estudio de las organizaciones. Se centra, precisamente, en las organizaciones y sus interdependencias, como mecanismos que facilitan la adquisición e intercambio de recursos (Levine y White, 1961). A partir de esas interrelaciones, se efectúan acuerdos interorganizacionales para asegurar la coordinación de dichas relaciones, con el propósito de alcanzar las estrategias y metas de cada organización participante. De ahí, que el modelo de dependencia de

los recursos constituye en el corazón de la teoría inter-organizacional (Thompson, 1967; Cook, 1977; Benson, 1978, Scharpf, 1978; Aldrich, 1979).

El punto de partida es que las organizaciones se necesitan unas a otras debido a la limitación de recursos que tienen y a partir de esta carencia se dan vínculos individuales o colectivos entre las empresas. Dentro de esos vínculos colectivos, están las llamadas “redes de organizaciones” (Aldrich, 1979) y a partir de estas redes se originan conexiones directas o indirectas entre las organizaciones, es decir, se realizan intercambios directos de recursos o capacidades entre las partes (Pfeffer y Novak, 1976; Scharpf, 1978), de modo que, la actuación de todos los participantes es vista como una sola organización.

En tiempos recientes, la teoría de redes se ha venido consolidando por numerosos estudios, sin embargo, una definición completa y amplia que comprenda la multiplicidad de las “arquitecturas inter-firmas” que caen bajo el término de red, aún no ha sido encontrada. Además, las redes han sido estudiadas desde el plano individual, organizacional, regional y social (Oliver y Ebers, 1998). Por lo tanto, las definiciones varían en el grado de simplicidad o complejidad dependiendo de los diferentes contextos en los que surge la red (Klijn, 1998).

Jarillo (1988, p. 32) define la red estratégica “como acuerdos de largo plazo entre organizaciones distintas, pero relacionadas y con fines de lucro, cuyo propósito es ganar o mantener una ventaja competitiva con respecto a los competidores que no están dentro de la red. Por otro lado, Brunninge (2000) señala que una red es una configuración deliberada de empresas creadas alrededor de una empresa central en la cual reside habitualmente el ápice en una cuasi-jerarquía”. Adicionalmente, Huggins (2000, p.112) afirma que “las redes inter firmas consisten de dos o más firmas persiguiendo objetivos comunes o trabajando para resolver problemas comunes durante un tiempo de interacción sostenida”.

Dentro de las principales características conferidas a las redes se tienen: la dependencia, la diversidad de actores, las metas y las relaciones. Casson (1996) refuerza este tema señalando que dos características de las redes son la confianza de

cada uno de los miembros de la red, en el correcto comportamiento y la independencia de los diversos miembros, de modo que cada integrante posee y controla sus propios recursos (Pla y León, 2004).

Bajo la perspectiva de redes, las filiales exteriores fueron conceptualizadas como nodos integrados dentro de una red constituida, no solo por la casa matriz y sus filiales hermanas, sino también, por las interconexiones que la filial pudiera tener con otras entidades externas (Bartlett y Ghoshal, 1989; Johanson y Mattsson, 1988).

Desde la visión de las redes, las filiales gozan de mayor libertad, restándole valor al tradicional concepto de “jerarquía” modificado por Delany (1998) como “heterarquía”. Algunos de los autores que han trabajado este tema han sido: Andersson, Forsgren y Holm, (2002); Foss y Pedersen (2002); Andersson, Forsgren y Pedersen, (2001); Gupta y Govindarajan, (2000); Bartlett y Ghoshal, (1989).

Por lo tanto, a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan teniendo como resultado una EMN inserta en un conglomerado de relaciones de dependencia interna y externa, que bien manejadas, le permite agregar valor a la corporación aumentando los niveles de eficiencia y haciéndola más competitiva en el entorno global. No obstante lo anterior, la participación en redes implica una pérdida de autonomía de los miembros que la integran y exige un mayor grado de coordinación y control de parte de la casa matriz.

2.4.2. Diversos enfoques de la teoría de los recursos y capacidades

El enfoque de los recursos y capacidades surge en el seno de la dirección estratégica y desarrolla concepciones teóricas que pueden ser útiles para entender los procesos evolutivos de las empresas. Este enfoque es antiguo (Schumpeter 1934, Penrose, 1959) y se ha venido enriqueciendo, a través del tiempo, con aportes valiosos que han realizado otros autores. Es por esta razón, que de esta teoría surgen otras vertientes del pensamiento tales como: el enfoque de recursos (Wernerfelt,

1995, 1989, 1984; Barney, Wright, Ketchen, 2001, Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Shoemaker, 1993; Grant, 1991), la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de las competencias dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). A continuación se dan más detalles de cada una de ellas.

2.4.2.1. La teoría de los recursos

La teoría de los recursos tiene como punto de partida la empresa y la capacidad que ésta tiene para crear y/o explotar los recursos que posee, que bien utilizados, redundan en beneficios para el negocio. Estos beneficios, instauran diferencias económicas significativas entre las empresas, que surgen precisamente, de la heterogeneidad de recursos que poseen y controlan (Winter, 1995; Barney, 1991; Grant, 1991, Lippman y Rumelt, 1982). Desde este enfoque, las empresas son concebidas como una colección única de recursos y capacidades idiosincráticas (Wernerfelt, 1984).

Barney (1991), ha realizado aportes a esta teoría señalando que los recursos son: todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información y conocimientos que una empresa controla y que le facilitan la concepción e implementación de estrategias encaminadas a aumentar la eficiencia.

De igual modo, Wernerfelt (1984) ve los recursos, como cualquier elemento tangible o intangible que pueda originar una fortaleza o debilidad en una empresa. Por lo general, los recursos son asociados a fuentes de ventajas competitivas sostenibles siempre y cuando sean valiosas, raras, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney et al., 2001, 1991).

Para algunos autores, entre ellos, Dierickx y Cool (1989), existe una vinculación muy estrecha entre los recursos y las capacidades. Por cuanto las capacidades se construyen sobre los recursos que se poseen y controlan y al mismo tiempo ayudan a aumentar el “stock” de recursos, de ahí que existe una relación mutua entre ellos.

Esta teoría llevada al campo de las filiales exteriores ha sido útil facilitando la comprensión y explicación del proceso de evolución de dichas dependencias. Sin embargo, hay que aclarar la situación especial de las filiales exteriores las cuales nacen formando parte de una red corporativa esto ocasiona que no sean totalmente autónomas. En este sentido, sus recursos y/o capacidades pueden aumentarse por iniciativa propia o adquirirse de otras unidades corporativas tales como la casa matriz, de igual modo, pueden ser disminuidos o transferidos a otras unidades de la red, por lo que no son necesariamente propios (Birkinshaw, 2001).

Por lo tanto, el dinamismo estratégico que desarrollan las filiales dentro de las EMNs hace que sus roles evolucionen para ajustarse a las demandas locales así como a la integración de las operaciones corporativas globales, de ahí, que la alteración de rol va a estar en función de la dotación de recursos y capacidades idiosincráticas que posean (Mudambi y Navarra, 2004; Rugman y Verbeke, 2001; Birkinshaw y Hood, 1998). Desde este enfoque, la casa matriz así como su red de filiales se conciben como una colección única de recursos y capacidades (Birkinshaw y Hood, 1998, Wernerfelt, 1984).

En consecuencia, a una filial se le puede ordenar o asignar la responsabilidad de ocupar una posición de subordinación en la cual simplemente implemente las estrategias y decisiones encomendadas por la casa matriz (Delany, 2000; Bartlett y Ghoshal, 1987b). También puede avanzar a una posición superior, tal vez de igualdad con la casa matriz (visión federativa expuesta por Andersson et al., 2007), o más aún, ser el líder estratégico de la corporación cuando posee recursos y capacidades idiosincráticas que desarrolla y controla (Meyer et al., 2011; Rugman y Verbeke, 2001, 2005; Mudambi, 1999; Birkinshaw y Hood, 1998).

Dentro del contexto de la Teoría de los Recursos, las iniciativas que plantean las filiales son acciones encaminadas a añadir valor que se apoyan en las capacidades distintivas que posee una filial las cuales pueden modificar la actividad o elementos del negocio en el que participa y mejorar el grado de respuesta local, el aprendizaje y

la integración global (Bartlett y Ghoshal 1986) o bien consolidar o defender la posición actual (Delany, 2000, Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1995 a).

Por lo tanto, la evolución de las filiales se enmarca en un contexto donde existe tanto la posibilidad de acumular recursos y/o aumentar capacidades, o en su defecto, enfrentarse a una “involución” es decir, reducirlos o agotarlos con el transcurso del tiempo³. En ambas circunstancias, los cambios provocados en los recursos y capacidades tienen implicaciones directas en el negocio principal de la filial, lo que Birkinshaw y Hood, (1998) han llamado el “charter”.

Por consiguiente, si las iniciativas que plantean las filiales experimentan alguna resistencia corporativa por parte de quienes toman decisiones, esto podría ser contraproducente, porque no se le estaría dando la oportunidad a la filial de desarrollarse y crecer, y a la vez, sería la causa de un potencial conflicto entre la filial y la casa matriz.

Algunos autores que se han apoyado en esta teoría para explicar algunos procesos que se llevan a cabo en las filiales exteriores han sido: Andersson et al., (2007); Rugman y Verbeke (2005, 2003, 2001); Forsgren, Pedersen y Foss (1999); Birkinshaw y Hood (1998).

2.4.2.2. Teoría de la dependencia de recursos

Bajo el enfoque de esta teoría, las organizaciones no son autosuficientes dado que no ostentan todos los recursos que necesitan; por lo tanto, una forma de subsanar esta limitación es accediendo a recursos que poseen otras empresas del entorno y explotar de algún modo, la complementariedad de recursos entre ellas para alcanzar las metas de desarrollo y crecimiento planeadas (Wernerfelt, 1995, 1984; Peteraf, 1993; Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Hamel, 1991; Pfeffer,

³El agotamiento de recursos también es analizado por Mudambi y Navarra (2004) cuando el propósito de una división de la EMN es obtener una mayor distribución de la renta en vista de que posee un mayor poder de negociación con la casa matriz.

1982). Por lo tanto, entre los negocios se da algún grado de interdependencia organizacional, que es manejada mediante relaciones de cooperación (Pfeffer, 1982).

Las EMNs crean filiales alrededor del mundo para explotar y/o adquirir recursos o capacidades que considera críticos y que no posee en su país de origen, o bien existen, pero a un costo mayor. Esta relación da origen a una interdependencia de recursos y capacidades entre la casa matriz y el resto de filiales que conforman la corporación.

Asimismo, esta teoría contempla la dependencia del conocimiento entre las unidades de una corporación, como un recurso adicional que apoya el crecimiento corporativo. Las investigaciones recientes han señalado que la habilidad para crear y transferir conocimiento dentro de las EMNs podría ser una de las principales ventajas competitivas de estas empresas. El tema de la dependencia del conocimiento se ha vuelto atractivo, Foss y Pedersen (2002) han investigado los niveles de conocimiento en las filiales, las fuentes de conocimiento transferibles y los medios y condiciones organizacionales que hacen que la transferencia del conocimiento sea un determinante relevante en las EMNs. Algunos autores del campo de los negocios internacionales que han efectuado sus investigaciones apoyándose en esta teoría han sido Almeida y Phene (2004); Minbaeva et al.,(2003); Mudambi y Navarra (2004); Foss y Pedersen (2002) y Gupta y Govindarajan 2000, entre otros.

Desde esta teoría, vemos que la casa matriz posee recursos y poder, de igual modo, las filiales también poseen algo valioso para la corporación, fueron creadas con un motivo estratégico especial. De ahí que “las ventajas competitivas de una filial no son necesariamente un sub-conjunto de las que posee la casa matriz” (Meyer et al., 2011, p 245). A partir de las ventajas competitivas otorgadas por la matriz, la filial puede desarrollar un conjunto de capacidades idiosincráticas de carácter administrativo y/o tecnológicas (Cantwell y Mudambi, 2005).

Estas relaciones de independencia-interdependencia las EMNs se convierten en el terreno fértil para desarrollar procesos micro políticos de negociación (Andersson

et al., 2007; Mudambi y Pedersen, 2007; Mudambi y Navarra, 2004). Estos procesos, en el área política, estarán orientados a la búsqueda de apoyo para desarrollo de nuevas iniciativas que vengán a incrementar los recursos para adquirir mayor poder y voz dentro de la corporación (Bouquet y Birkinshaw, 2008). Este tema será desarrollado con mayor profundidad en el Capítulo 4 de esta tesis.

2.4.2.3. Teoría de las capacidades dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas se deriva de: la teoría de los recursos (Peteraf, 1993, Amit y Shoemaker, 1993; Barney, 1991, Grant, 1991; Penrose 1959) la teoría del comportamiento (Cyert y March, 1963) y de la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982). Fue impulsada principalmente por Teece y Pisano (1994), Teece et al.,(1997), Eisenhardt y Martin (2000). El aporte de estos autores consistió en incorporar a la teoría de los recursos, la influencia y el dinamismo del entorno, como elementos claves en la toma de decisiones, que conllevan la demanda de recursos y capacidades aplicados a procesos empresariales donde se requiere una adaptación rápida a las condiciones imperantes en el ambiente.

El tema central es la expansión de capacidades de la empresa (Kogut y Zander 1993, 1992), conocida como las “capacidades dinámicas” y definidas como la habilidad que tiene una empresa de integrar, construir y reconfigurar tanto las capacidades internas como las adquiridas del entorno con el propósito de usarlas como armas estratégicas para atender las demandas de los entornos cambiantes (Eisenhardt y Martin , 2000; Teece, et al. 1997), obteniendo de este proceso ventajas competitivas sostenibles. Desde este punto de vista, la empresa es concebida como un conjunto de recursos que son transformados en capacidades a través de procesos dinámicos e interactivos de la empresa con su ambiente (Teece et al., 1997). Estas capacidades comprenden conjuntos de rutinas organizativas y estratégicas a partir de las cuales la empresa genera nuevas configuraciones de recursos o actividades de valor agregado (Eisenhardt y Martín, 2000).

Esta teoría aplicada a la realidad que viven las EMNs refuerza la posición de que los recursos y capacidades pueden desarrollarse en cualquier unidad empresarial, en el caso específico de las EMNs, éstos podrían desplegarse en la casa matriz o cualquier filial que integre la red (Andersson et al., 2007; Mudambi y Navarra, 2004).

Al igual que la teoría de los recursos, ésta pone especial énfasis en la creación del conocimiento como elemento importante de la estrategia, puesto que contribuye a agregar valor añadido a la empresa, pero a la vez, es el más difícil de transferir e imitar (Grant, 1996, Barney, 1991) dado su naturaleza intangible. En esta dirección, Andersson et al., (2002) indican que la ventaja competitiva de la EMNs reside en gran medida en la habilidad que tienen sus filiales para asimilar nuevo conocimiento proveniente del ambiente externo. Estos autores mencionan el término de “embeddedness externo” a nivel de subsidiaria refiriéndose a la vinculación o arraigo de una filial con su entorno, constituido por una red de actores de negocios, situación que en ocasiones, podría explicar por qué algunas filiales tienen mejores desempeños que otras. En consecuencia, al ser el conocimiento un recurso intangible, las capacidades que surgen producto de éste, pueden tener distintos niveles de especificidad, codificabilidad y complejidad (Kogut y Zander, 1992) constituyéndose en una ventaja competitiva difícil de transferir e imitar (Grant, 1996, Barney, 1991). Por ejemplo, el conocimiento resultante de la relación con los proveedores, el desarrollo tecnológico que posea el país de acogida, la abundancia y diversidad tecnológica de las redes del conocimiento y la presencia de competidores importantes son factores que también facilitan el desarrollo de nuevos recursos y/o capacidades de una filial, en el tanto estén presentes en el país donde una filial tiene operaciones (Cantwell y Mudambi, 2005; Holm, Holmstrom y Sharma, 2005; Almeida y Phene, 2004; Andersson et al., 2002; Foss y Pedersen, 2002; Pearce, 1999 Birkinshaw y Hood, 1998).

Por su parte, Almeida y Phene (2004) y Forsgren, Holm y Thilenius (1997) señalan que la influencia del conocimiento externo proveniente de: la casa matriz, de

otras filiales corporativas y del ambiente regional o local y tiene un impacto directo en los procesos innovadores de las filiales de las EMNs y contribuyen a mejorar su desempeño y tiene la posibilidad de combinar y usar los recursos provenientes de diferentes partes del sistema corporativo (Andersson et al., 2007).

En síntesis, la esencia de esta teoría radica en la construcción y renovación de las competencias de una empresa a lo largo del tiempo a través del aprendizaje y la innovación. Estas capacidades resultan ser combinaciones complejas de recursos, personas y sistemas organizativos usados por las empresas que no son propiedad de un solo individuo sino que involucran también el aprendizaje colectivo, no solo dentro de las empresas, sino que también puede darse dentro de una red corporativa.

Bajo este panorama, las filiales exteriores están en un ambiente donde mantienen relaciones comerciales con la casa matriz, filiales hermanas y otro conjunto de actores económicos que se encuentran en el mercado local o internacional. A partir de esa diversidad de relaciones que provienen del entorno, las filiales exteriores tienen la posibilidad de crear iniciativas emprendedoras por cuenta propia o con el acompañamiento de otra dependencia corporativa con el fin de establecer ventajas competitivas sostenibles que le aseguren la permanencia y una posición estratégica favorable en el entorno donde opera y en la corporación misma.

2.4.3. La teoría institucional

La teoría institucional afirma que la realidad es el producto de nuestras ideas, de tal suerte, que la realidad es socialmente creada. Por lo tanto, esta teoría intenta explicar por qué surgen las prácticas entre las empresas y el cómo son aprendidas y copiadas a lo largo del tiempo, llegando a ser eventualmente, prácticas institucionalmente aceptadas (Oliver, 1992). La institucionalidad está relacionada con la persistencia y perpetuación de actividades. El aspecto central de esta teoría es que las organizaciones que comparten el mismo ambiente utilizarán prácticas similares o estarán sujetas a presiones del entorno que las llevarán a presentar un comportamiento “isomórfico” con respecto a sus pares (DiMaggio y Powell, 1983;

Meyer y Rowan, 1977). Por lo que ha sido una teoría base utilizada para estudiar la adopción y difusión de prácticas organizacionales entre firmas.

Asimismo, señala que las estructuras organizacionales son el resultado de las respuestas organizacionales a las presiones isomórficas que pueden emerger de otras firmas del entorno y de las prácticas y rutinas organizacionales externas. De ahí, que es de sumo interés y necesario que las empresas tengan conocimiento del entorno regulatorio, cognitivo y normativo donde ellas operan (DiMaggio y Powell, 1983; Tolbert y Zucker, 1983; Meyer y Rowan, 1977).

La adopción de esas prácticas se explica a través del ajuste que hacen las organizaciones para responder a la presión que viene del exterior a fin de adquirir la legitimidad o la aceptación de su comportamiento (DiMaggio y Powell, 1983). En ese orden, muchos elementos del ambiente institucional tales como la cultura y el sistema legal pueden ser específicos a un país en particular (Rosenweig y Singh, 1991), por lo tanto es factible que esas las prácticas organizacionales varíen a lo largo de los países (Doz y Prahalad, 1980; Doz, Bartlett y Prahalad, 1981).

Las redes inter organizacionales son vistas, desde la óptica de la teoría institucional, como un medio para lograr la conformidad social y no para acceder recursos como lo establece la teoría de la dependencia de recursos.

Tomando como punto de partida la teoría institucional aplicada a las filiales exteriores, se puede observar que las filiales están sujetas a presiones institucionales que provienen de dos vertientes: por un lado aquellas que surgen de la casa matriz y que intentan alcanzar la integración global y por el otro lado, las presiones de adaptación local en el país donde realiza operaciones. Esta situación, obliga a las filiales a adoptar posiciones isomórficas para incorporar tanto las prácticas institucionales locales así como las corporativas (Birkinshaw et al., 2005; Kostova y Roth, 2002; Wai-Chung, 2002; Doz, Bartlett y Prahalad, 1981).

En este contexto, estas unidades adquieren el “conocimiento institucional” del país donde operan: la cultura del país, la lengua, tradiciones, normas de comportamiento, sistema educativo, leyes, regulaciones y costumbres comerciales (Kostova,1999), que en términos de la teoría institucional, viene a ser el conocimiento del entorno regulatorio, cognitivo y normativo (Scott, 1995), convirtiéndose este conocimiento en una fuente de ventajas competitivas para una filial (Pla-Barber, Camps-Torres y Madhok, 2009).

La teoría institucional también ha sido utilizada para explicar las acciones que realizan los emprendedores transnacionales y el “intrapreneur” (emprendedor que labora para una empresa). Wai-Chung (2002) basado en la perspectiva institucional argumenta que las variaciones significantes en las estructuras institucionales de los países, son una de las razones que pueden explicar las variaciones en las dotaciones empresariales y en los recursos, dentro de la prospectiva del emprendedor transnacional. Según este autor, las estructuras institucionales contribuyen a formar y reforzar actitudes, valores, puntos de vista, normas, prácticas y “reglas del juego” que sirven para moldear la lógica que gobierna las decisiones, las acciones y los procesos del mercado.

Se concluye este apartado, con el recorrido realizado sobre las principales aportaciones teóricas, haciendo la salvedad de que, aun cuando existen otras teorías que igualmente intentan explicar la naturaleza de las empresas multinacionales y las relaciones con sus filiales exteriores, las teorías señaladas en ese estudio ofrecen un panorama amplio que facilita el entendimiento de la importancia de las filiales y su proceso de evolución dentro del contexto de las EMNs.

Por lo tanto, el siguiente capítulo hace énfasis en las iniciativas que desarrollan las filiales exteriores como preámbulo al tema que nos ocupa en esta tesis, que es el de la resistencia corporativa y las estrategias que formulan los gerentes de las filiales, cuando parece ser que las iniciativas presentadas por su filial no son aceptadas y experimentan cierto grado de resistencia corporativa.

CAPÍTULO 3

Las iniciativas de las filiales exteriores y la resistencia corporativa

Las compañías promueven cada vez más el “emprendimiento corporativo” como una forma de combatir el letargo y la burocracia relacionada con el tamaño de las mismas (Thornberry, 2003). En esta línea, las empresas multinacionales no parecen ser la excepción. A través de acciones emprendedoras, las empresas generan innovaciones en productos y procesos, convirtiéndose esta labor en uno de los motores del proceso de cambio organizacional (Schumpeter, 1934).

Burgelman (1983, p. 1349) define el emprendimiento corporativo como “el proceso por el cual las firmas se involucran en nuevas actividades, no rutinarias de diversificación (nuevos productos, procesos, mercados, formas organizacionales o fuentes de abastecimiento) que tienen con fin alcanzar mayores niveles de desarrollo y crecimiento. Esa diversificación de actividades se realiza en áreas no relacionadas o marginalmente relacionadas a su actual dominio de competencia, las cuales por lo

general, requieren nuevas combinaciones de recursos, que en la mayoría de los casos, las empresas no poseen ni controlan (Zahra y Dess, 2001; Birkinshaw, 1999, 1998; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Stevenson y Jarillo, 1990; Schumpeter, 1934, citado por Sharma y Chrisman, 1999).

Otros autores como Dimitratos et al. (2009a) indican que las actividades emprendedoras son todas aquellas que incorporan algún valor agregado a la organización, por lo tanto, el emprendimiento puede tener el carácter de estratégico u operativo. El primero, está orientado a la identificación de oportunidades que implican cambios radicales en las filiales, evidenciándose la necesidad de asignar recursos adicionales y por ende contar con la aprobación corporativa. El segundo, es asociado a actividades de carácter operacional que vienen a mejorar las actividades cotidianas de la filial. Estas últimas son más simples (reestructuración de las formas de organización o la mejora de las prácticas de trabajo) y por consiguiente, más fáciles de implementar y con la ventaja de que contribuyen a mejorar el record emprendedor de una filial.

La literatura relacionada con los negocios internacionales menciona varios modelos, que pueden utilizar las EMNs, para fomentar los emprendimientos corporativos. Dos de los más relevantes han sido el emprendimiento dirigido denominado “corporate venturing” y el “emprendimiento corporativo disperso” llamado también “intrapreneurship” (Burgelman, 1983; Birkinshaw, 1997, 1995). El *corporate venturing* es un modelo de emprendimiento promovido por la corporación para identificar y desarrollar iniciativas emprendedoras aprovechando las oportunidades que emanan del mercado. Estas iniciativas están a cargo de unidades semi autónomas que poseen una estructura formal pequeña, integrada a las áreas funcionales tradicionales y con disponibilidad de recursos económicos y apoyo administrativo para asumir riesgos y ser creativos (Birkinshaw, 1997; Galbrait, 1982; Kanter, 1985, 1982; Burgelman, 1983 a). Por su parte, el *emprendimiento corporativo disperso o “intrapreneurship”* parte de la premisa de que todos los individuos en las organizaciones ejecutan un rol dual, debido a que pueden desarrollar labores administrativas y emprendedoras en forma simultánea (Birkinshaw, 1997; Stevenson y Jarrillo, 1990; Galbrait, 1982; Kirzner, 1973). El

alcance de este modelo es mucho más amplio, en cuanto al número de iniciativas que se van a generar, porque supone que la capacidad emprendedora está dispersa en toda la organización y no está restringida a una sola unidad de investigación y desarrollo.

Estas actividades que agregan valor a la corporación son realizadas por emprendedores, ellos pueden ser individuos o equipos de trabajo que laboran para una organización, que con su actitud y actuación son capaces de persuadir a otros y alterar su conducta para la consecución de metas organizacionales. La OECD (1998, p.11) define a los emprendedores como “agentes de cambio y crecimiento dentro de un mercado económico quienes actúan para acelerar la generación, diseminación y aplicación de ideas innovadoras... El emprendedor no solo busca e identifica oportunidades económicas potenciales y rentables sino que también está dispuesto a tomar riesgos para ver si sus corazonadas son correctas”.

Resulta de interés acá, resaltar la diferencia que algunos autores han realizado, entre lo que ellos han denominado orientación emprendedora de una firma y el emprendimiento. El primer término por lo general, se refiere a la propensión que tiene una empresa ya establecida a actuar autónomamente, con una actitud innovadora y tomadora de riesgos en el uso de recursos, más allá, del control individual directo (Stevenson y Jarillo 1990), cuando logra advertir o identificar oportunidades que vienen a agregar valor a sus negocios (Boojihawon et al., 2007, Covin y Slevin, 1991, Kirzner, 1973). Mientras que el emprendimiento, suele asociarse más a la creación de nuevos negocios y a la forma de hacerlos exitosos (Lumpkin y Dess, 1996).

El fomento de una orientación emprendedora en una compañía se vincula directamente con la administración estratégica y el proceso de toma de decisiones (Birkinshaw, 1997, Burgelman, 1983, Kanter, 1982), donde se enlazan “las intenciones de los individuos claves funcionando en un proceso generativo dinámico” (Lumpkin y Dess, 1996, 136). Esta orientación emprendedora puede ser impulsada desde los actores estratégicos corporativos, permeando así todos niveles y funciones en una empresa, dando lugar a lo que se ha denominado como emprendimiento corporativo “disperso” (Dimitratos et al. 2009 a; Birkinshaw, 1997; Stevenson y Jarrillo, 1990, Burgelman, 1983). Por consiguiente, el desarrollo de una

orientación emprendedora es la antesala para estimular la generación de iniciativas (Birkinshaw, 1995, 1997; Ghoshal y Bartlett, 1994; Stopford y Baden-Fuller, 1994; Kanter 1985).

Dentro del ámbito de las EMNs, la orientación emprendedora puede ser impulsada desde la casa matriz, así como desde cualquier filial exterior. Cuando las acciones emprendedoras se dan fuera de casa matriz y son planteadas y desarrolladas por las filiales exterior para aprovechar nuevas oportunidades de mejora y crecimiento, éstas se denominan “iniciativas de las filiales” (Ambos et al, 2010; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Las iniciativas emprendedoras de las filiales exteriores ha sido un tema, que desde la década de los 1990s, ha adquirido la atención de varios investigadores (Ambos et al, 2010; Dimitratos et al, 2009; Birkinshaw, 2000; Delany, 2000; Zahra, Ireland y Hitt 2000; Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw, 1999, 1998, 1995) porque constituyen uno de los mecanismos que tienen las corporaciones multinacionales para impulsar la innovación y adaptarse a los cambios.

El interés que han mostrado las EMNs por fomentar acciones emprendedoras en sus filiales radica en los beneficios que ellas aportan, tanto a las mismas filiales como a la corporación en general. Entre esos beneficios, la literatura resalta los siguientes: mejoran nivel de respuesta local de la filial y la estrategia de integración global, incrementan el acervo de recursos y capacidades de las filiales y facilitan la adquisición de conocimiento y al aprendizaje global (Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002), todo ello con el fin de asegurarse la supervivencia en el largo plazo. Además, estas acciones le brindan a las filiales la posibilidad de ocupar un lugar más estratégico a nivel corporativo y desarrollar un rol mucho más amplio del que poseían inicialmente cuando fueron creadas” (Birkinshaw, 1997, p.208).

Sin embargo, aun cuando se pregona que existe un ambiente favorable hacia la orientación emprendedora de las filiales exteriores, este tema suele ser controvertido. Por un lado los directivos de la corporación demuestran gran apertura y una actitud positiva hacia el emprendimiento corporativo (brindando apoyo y recursos) que puedan desarrollar las unidades que integran la red (Bouquet y

Birkinshaw, 2008); pero por al mismo tiempo, suelen generar algún grado de resistencia corporativa hacia algunas iniciativas y reaccionan negativamente con acciones de seguimiento y control estricto para asegurarse que la gestión de la filial no se sale de la alineación estratégica o mandato corporativo y que las políticas de la casa matriz se están cumpliendo (Harzing, 1999), provocando con ello un entorno restrictivo hacia la acción emprendedora de las filiales .

Dada la importancia que tienen las iniciativas de las filiales exteriores para las EMNs, a continuación, se dedica un espacio para profundizar con mayor detalle en este tema.

3.1. Las iniciativas de las filiales exteriores

Resulta interesante prestar atención al empoderamiento estratégico de las filiales y al incremento de sus recursos y capacidades a partir del concepto de iniciativa de la filial (Birkinshaw, 1997, 1995a). Como ya se ha mencionado, el estudio de las iniciativas de las filiales exteriores ha tenido auge en las últimas décadas, debido a que constituyen uno de los medios que explican el cómo y por qué las EMNs evolucionan. Para las filiales, las iniciativas constituyen “el principal motor del desarrollo, y por lo general, culminan añadiendo valor y mejorando la calidad de la estrategia, no solo de la filial, sino también de la corporación” (Birkinshaw, 1995 (a) p.100). Además, “son vistas como un importante prerrequisito para el desarrollo de la filial en el tiempo” (Dörrenbächer y Geppert, 2010, p. 601).

En el pasado, la gestión emprendedora en las EMNs residía exclusivamente en la casa matriz, esto quedo de manifiesto en las teorías de Hymer (1976), Buckley y Casson (1976) y Dunning (1980) quienes le atribuían la propiedad de las ventajas específicas y los beneficios de la internalización (mediante la innovación) a la empresa madre (Rugman y Verbeke, 1992). No obstante, Birkinshaw y Hood (2001, p.131) en su artículo señalan que “nadie tiene el monopolio de las ideas”, esto refiriéndose a la casa matriz, de ahí que los procesos emprendedores pueden emanar también de las filiales exteriores, jugando estas últimas, un papel preponderante en

este proceso (Bartlett y Ghoshal 1994, Hedlund, 1984). Birkinshaw (1995 a, p. 37) basado en los trabajos de Kanter (1982) y Miller (1983) define las iniciativas de las filiales “*como actividades empresariales discretas y proactivas que buscan una nueva forma de usar o expandir los recursos corporativos*”.

Resulta oportuno acá, establecer la diferencia que existe entre el rol de las filiales y las iniciativas. El primero, se refiere a las responsabilidades que han sido asignadas a la filial, por parte de la corporación, al momento de su creación; mientras que las segundas, se refiere a decisiones estratégicas independientes y autónomas impulsadas por la administración de la filial o por la casa matriz para expandir o alterar el rol asignado de la filial (Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1997). Las diferencias entre rol y la perspectiva estratégica fueron temas ya tratado (ver figura 1 del Capítulo 2).

Es interesante resaltar, que para Birkinshaw, las actividades de mejoramiento de la eficiencia no son consideradas iniciativas, él alude que esas actividades forman parte de la labor cotidiana de la organización (Birkinshaw, 1995a). Al contrario, otros autores argumentan que el espectro de actividades debe ser más amplio y sugieren integrar tanto las innovaciones radicales (emprendimiento estratégico) como los cambios continuos e incrementales (emprendimiento operativo) (Dimitratos et al. 2009 a).

Birkinshaw (1997, p 207), en sus aportes, retoma los postulados de Burgelman (1983) y Kanter (1985); del primer autor incorpora el concepto de “conducta autónoma” refiriéndose a aquellos esfuerzos estratégicos de crecimiento de las filiales que surgen en los niveles más bajos de una unidad corporativa (los individuos), sin la motivación de los altos ejecutivos y en ocasiones sin interferencia o control por parte de la casa de la casa matriz. Y del segundo autor, Kanter (1985), acuña el término conocido como el “emprendimiento disperso” o “intra-empredimiento” refiriéndose a las iniciativas que emergen en cualquier posición de la firma y que nacen como resultado del desarrollo de una cultura emprendedora organizacional. A partir de ambas aportaciones, Birkinshaw (1997, p 207) señala que la iniciativa de una filial es “un proceso esencialmente emprendedor” que se manifiesta a través de un conjunto de acciones autónomas que tienen como propósito

ampliar el alcance de la responsabilidad de la filial. Agrega además, que “las filiales tienen responsabilidades por la gestión administrativa, pero también, tienen la responsabilidad de responder a las oportunidades de mejoramiento cuando estas surjan y que el mandato inicialmente fijado debe considerarse como una licencia temporal para actuar en nombre de la casa matriz. Si por alguna razón, la filial pierde su ventaja en el negocio o se aleja de las prioridades de la corporación, la licencia debe ser revocada” Birkinshaw (1997, p. 21). Pero al mismo tiempo, Birkinshaw (1995a) hace la salvedad de que no todas las filiales asumen esta orientación y compromiso emprendedor por iniciativa propia. Esta actitud, de ir más allá del rol asignado por la matriz, no está presente en todas las filiales y el planteamiento de iniciativas por éstas parece ser un fenómeno no muy común en las EMNs (Birkinshaw et al. 2005; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Las iniciativas de las filiales pueden surgir de los procesos de cambio que se originan en el interior de las filiales, o bien, a partir de los esfuerzos emprendedores de los individuos o grupos de trabajadores que laboran en ellas (Ambos et al 2010; Cantwell y Mudambi, 2005; Rugman y Verbeke, 2001; Bartlett y Ghoshal, 1989). En otros casos, las iniciativas se plantean e implementan en asociación con otras filiales de la red, o también, con la casa matriz, principalmente, cuando ellas involucran un alto costo o riesgo. La participación conjunta de varias unidades facilita la ejecución de actividades de comercialización, contribuyen a incrementar el desarrollo tecnológico y la innovación, asimismo, son fundamentales cuando se desea adquirir procesos de aprendizaje de una forma más rápida.

Una amplia gama de actividades de negocios pueden surgir a partir de estas iniciativas (Ambos et al. 2010; Rugman y Verbeke, 2001; Birkinshaw 1997, 1995 a), entre ellas se señalan las siguientes:

- Incrementar las ventas de productos o servicios en el mercado local, interno o global.
- Ampliar el mandato existente desarrollando nuevos productos para los diversos mercados que atiende.
- Realizar adquisiciones de otras compañías.

- Atraer más inversiones o nuevos negocios.
- Incrementar la eficiencia de las operaciones existentes.

La literatura señala que las filiales con un mayor número de años de establecidas están en mejor posición para proponer nuevas iniciativas (Rugman y Verbeke, 2001). Esto, porque han tenido más tiempo para mostrar su desempeño, adicionalmente, se espera que tengan mejores condiciones para ponerse metas ambiciosas que le permitan, de algún modo, aumentar el poder en la corporación, manejar recursos estratégicos, alcanzar mayores grados de autonomía y mejorar el nivel de influencia de la filial en relación con otras dependencias de la corporación (Ambos et al. 2010; Mudambi y Navarra, 2004). En esta línea, Rugman y Verbeke (2001) señalan que algunas filiales que tienen más años de establecidas van más allá de ser recipientes de conocimiento para convertirse en fuentes de creación de conocimiento.

En razón del planteamiento anterior, un objetivo colateral que se persigue con la ejecución de esta investigación es conocer si las filiales bajo estudio, han presentado iniciativas ante la casa matriz en los últimos cinco años y también identificar las áreas en que están direccionadas.

Ahora bien, volviendo a las aportaciones de Birkinshaw se tiene que la generación de iniciativas no es un asunto común en las corporaciones, entonces, ¿por qué algunas las filiales se involucran en actividades emprendedoras y presentan iniciativas ante la casa matriz para que éstas sean aprobadas? Entre las respuestas a la pregunta anterior, se tiene que, las iniciativas son el mecanismo mediante el cual los administradores de las filiales van a responder a las amenazas y oportunidades del entorno, asegurándose un buen desempeño y lograr niveles de competitividad aceptables (Birkinshaw et al., 2005). Esta acción emprendedora les permite consolidar el mandato existente o bien desarrollar un nuevo dominio (White y Poynter 1984).

Como resultado del quehacer emprendedor, la filial mejorará sus capacidades tecnológicas y administrativas y posiblemente mantendrá relaciones más estrechas y efectivas con la casa matriz, aumentará el grado de credibilidad, incrementará la

autonomía, alcanzará buena reputación, habrá mayor apertura en las relaciones entre los administradores corporativos, y en consecuencia, la filial mejorará su posición estratégica dentro de la EMN (Ambos et al. 2010; Dörrenbächer y Geppert; 2010). De igual modo, podrá superar algunas limitaciones provocadas por los escasos recursos logrando así incrementar el cúmulo de recursos o capacidades (Birkinshaw y Hood, 1998). También, podrá aprovechar o explotar, de mejor forma, el conjunto de capacidades y conocimientos que la filial ha adquirido y que no habían sido valorados a nivel de la corporación o simplemente eran desconocidos (Birkinshaw et al. 2005). Finalmente, los administradores de las filiales desarrollan iniciativas porque éstas van a la par de sus valores de logro, poder, autonomía, auto dirección y competencia individual, de ahí, que intentan enlazar el desarrollo de sus filiales con sus necesidades de autodesarrollo (Schillit, 1987, citado por Delany, 2000).

Otra vertiente de este fenómeno, es que los administradores de las filiales son motivados a plantear iniciativas por temor de que la filial que administran fracase, algunos ellos tienen claro que los mandatos no son para siempre y que mantenerse en una misma posición podría tener efectos nocivos en la evaluación del desempeño de la filial, en este sentido, incrementar el valor añadido de la filial disminuye tal amenaza y salvaguarda la carrera profesional del su gerente (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Delany, 2000). Este temor, también se da porque la competencia no solo proviene de otras empresas de la industria sino que en el caso de las EMNs también viene de las filiales hermanas. Las iniciativas son medios que estimulan la competencia intra organizacional donde cada una de las filiales lucha por acceder una porción de los recursos que posee la casa matriz, los cuales son distribuidos, por lo general, entre las filiales que poseen las suficientes credenciales para desplazar la iniciativa de otra filial hermana y a partir de este logro adquirir una extensión de su mandato y conquistar un rol protagónico en la corporación (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Delany 2000; Birkinshaw, 1995 a).

¿Qué tan fácil o difícil es para una filial proponer y concretar la aprobación de una iniciativa por parte de la corporación de la empresa multinacional? Ésta es una pregunta que se ha sido contestado de diversas formas. Para Delany (2000) y Birkinshaw y Hood (1998), el éxito de una iniciativa va a depender del punto de

partida de la filial, es decir, el objetivo estratégico para la cual fue creada. Otros, sugieren que para asegurarse el éxito de la iniciativa primero se debe evaluar el área de competencia de la corporación y a partir de este análisis identificar en qué áreas o actividades no se ha invertido recursos, ni se ha desarrollado alguna capacidad o experticia especial, de modo, que si una filial posee recursos y capacidades puede explotarlas y hacerlas evidentes ante casa matriz para que sean aprovechadas en beneficio de la corporación.

Asimismo, Delany (2000) señala que debe hacerse una evaluación de las fortalezas y debilidades de la filial, luego compararlas con las que poseen la matriz, sus divisiones y otras subsidiarias hermanas y a partir de ese análisis apoyarse en aquellas fortalezas que la filial posee y que podrían ser interesantes para la corporación. El mismo autor recomienda que “las iniciativas deben dirigirse a aquellos mercados donde la filial tiene su área de actividad; no obstante, paradójicamente esta variable resulta ser una de las barreras que enfrenta la filial en el desarrollo de otras iniciativas en nuevos mercados” (Delany, 2000, p.226).

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las filiales son muy diferentes administrativa, financiera y tecnológicamente, y consecuentemente en el grado de sus capacidades, por lo que, debe efectuarse una autoevaluación para determinar las fortalezas y debilidades de la filial y no entrar en una competencia con las capacidades que poseen la casa matriz y/o filiales hermanas y provocar una pérdida de eficiencia (Delany, 2000). De igual modo, debe asegurarse el pleno alineamiento con los objetivos de la corporación.

Por lo tanto, los esfuerzos emprendedores no deben malgastarse, al contrario, deben ser bien direccionados. Así que, Birkinshaw 1995a indica, que para asegurarse una mayor probabilidad de éxito, las iniciativas evaluarse partiendo de los siguientes aspectos:

- La oportunidad de un nuevo negocio o mercado debe estar alineado con las prioridades estratégicas de la corporación para que adquiera legitimidad.

- Demostrar que la filial es la dependencia corporativa más apta en cuanto a las capacidades y recursos para desarrollar eficiente y efectivamente la actividad de negocios que propone.
- Que la iniciativa cuente con la aceptación del mercado.

Hasta ahora, se han resaltado las bondades que ofrecen las iniciativas, no obstante, la formulación e implementación de iniciativas puede constituirse en un arma de doble filo. Un record de iniciativas fracasadas pueden conducir al deterioro de los recursos y a una pérdida de autonomía y un mayor grado de dependencia y control sobre las actividades de la filial (Birkinshaw, 1995).

Otra pregunta que aflora es ¿por qué fracasan o son rechazadas algunas iniciativas planteadas por las filiales? La realidad, es que muchas iniciativas deben enfrentar la resistencia corporativa (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999), que puede surgir tanto de la casa matriz como de otras dependencias corporativas, o de ambas partes. En algunas ocasiones estas resistencias son superadas por los administradores de las filiales a partir de una efectiva gestión de negociación realizada de parte de ellos, pero otras veces, esa resistencia termina eliminando la iniciativa por completo. El tema de las estrategias que utilizan los gerentes de las filiales para vencer la resistencia corporativa es de suma importancia en este estudio porque sobre él versa tema central del presente estudio.

3.1.1. El Proceso de las Iniciativas

Birkinshaw fue pionero en el estudio de las iniciativas de las filiales (Simões, 2009) y al igual que Shane y Venkataraman (2000) señala, que las iniciativas empiezan con la identificación de una oportunidad de mejora y/o crecimiento y culmina con la asignación de los recursos necesarios para concretar dicha oportunidad. Ambos et al. (2010) señalan que la habilidad que tiene la filial para identificar oportunidades de negocios, el grado de autonomía que posee la filial y el coraje administrativo de quienes la impulsan juega un papel importante en este

proceso. “El reto emprendedor consiste en moverse de una idea hasta alcanzar el compromiso de recursos; mientras que el reto administrativo es hacer que la actividad de negocio resultante sea rentable” (Birkinshaw, 1997, p. 209).

Las iniciativas propuestas por las filiales ante la casa matriz, dependiendo de su envergadura y alcance deben seguir todo un proceso de aprobación por parte de las autoridades corporativas, pues generalmente, vienen acompañadas de nuevos requerimientos de recursos y/o capacidades y también deben contar con la legitimación de la misma.

El proceso de plantear iniciativas a los directivos de la corporación, por lo general, es analizado bajo un modelo simple compuesto de tres fases, estas son:

- La identificación de una oportunidad de mejora y/o crecimiento plasmada en un buen plan de negocios.
- La construcción de una red de actores corporativos claves que brinden el apoyo político y social necesario para elevar la iniciativa a los órganos decisorios.
- La implementación una vez que ha sido aprobada y haya adquirido los recursos, cuando éstos sean necesarios.

Se ha identificado que estas tres fases no siempre se cumplen en el orden establecido, de ahí, que las actividades pueden darse en forma paralela, alternativa o existir un traslape entre ellas; adicionalmente, este proceso puede verse truncado o fracasado en cualquiera de las fases antes señaladas (Birkinshaw 1995, Burgelman, 1983; Galbraith, 1982)

Siguiendo en esta misma dirección, Birkinshaw (1995 a) describe el proceso de creación de iniciativas a partir de una secuencia de actividades claves agrupadas en cuatro momentos: la concepción, la definición, el compromiso y la aprobación.

La concepción: es la habilidad que posee el administrador para reconocer que existe una oportunidad de mejora y/o crecimiento que potencialmente podría ser desarrollada por la filial. En otros casos, la iniciativa es una solicitud que proviene de la casa matriz y/u otra filial hermana y es acogida por una filial que está interesada en participar.

La definición: se refiere a la valoración que realizan los administradores de la filial con el fin de determinar la factibilidad técnica y económica para llevar a cabo la iniciativa. La elaboración la propuesta de la iniciativa debe comprender la justificación estratégica y financiera de la misma. Además, puede realizarse un sondeo de opinión con administradores claves de divisiones corporativas y de la casa matriz, con quienes la filial ha tenido buenas conexiones para conocer su posición con respecto a la propuesta de la iniciativa. En esta etapa surgen dos personajes: el campeón y el padrino de la iniciativa. El campeón es la persona que primero concibió la iniciativa y el padrino es el administrador más importante e influyente de la filial que está apoyando la iniciativa. A ambos, les corresponde ejercer la labor de persuasión y convencimiento al resto de la filial o en su defecto a los administradores corporativos acerca de la factibilidad de llevar a cabo la iniciativa.

Compromiso: Esta es una de las etapas cruciales de este proceso. La labor del gerente de la filial exterior es crear las condiciones favorables para que los órganos decisorios corporativos aprueben la iniciativa. Dicha labor consiste en quitar todas las piedras que pueda haber en el camino para que la iniciativa planteada por la filial obtenga la respectiva legitimación y los recursos corporativos necesarios y finalmente sea aprobada. Cuando la iniciativa sea rechazada, por causa de la resistencia generada por los actores corporativos, es posible que esto de cabida a procesos micro políticos a partir de los cuales, se presenten duros procesos de negociación y persuasión por parte de los administradores de la filial, intentando convencer a quienes les corresponde tomar la decisión y de esta forma evadir o sobrepasar dicha resistencia y demostrar que la iniciativa es posible y que se puede desarrollar (Dörrenbächer y Geppert, 2010). Este proceso de negociación y persuasión busca agilizar e inducir la decisión corporativa hacia un resultado positivo para la filial (Ambos et al. 2010). Algunas veces esta etapa se convierte en la más larga y compleja de todo el proceso. En ocasiones, en este proceso de torna un tanto complejo y político porque entra en juego el criterio y los intereses de los directivos de la casa matriz, directivos de otras divisiones o de otras filiales hermanas, haciendo esta tarea un poco complicada generando tensión en las relaciones intra organizacionales, culminando algunas veces en conflictos. No obstante, cuando una filial cuenta con recursos y cierto grado de autonomía, la implementación de la

iniciativa no está totalmente sujeta a la aprobación corporativa, por lo que el gerente de la filial tiene mayor libertad para ir la implementando parcial o totalmente mediante la asignación incremental de recursos (Birkinshaw, 1995 a).

Aprobación: esta última fase cuando los directivos corporativos toman la decisión final de aprobar la iniciativa o en su defecto rechazarla por completo.

Cuando el proceso de aprobación de la iniciativa culmina satisfactoriamente, no hay ningún problema porque es el resultado que se esperaba. Probablemente, la propuesta de la iniciativa estaba bien elaborada y era atractiva, asimismo, se presentó evidencias sobre la aceptación del mercado y el apoyo recibido otras dependencias corporativas, que se veían afectadas en forma directa o indirecta por la iniciativa. Probablemente, iba acompañada de otros argumentos vinculados a la filial tales como una buena trayectoria en la ejecución de iniciativas anteriormente ejecutadas, la credibilidad y buena reputación de la filial. Todos estos aspectos contribuyeron de una u otra manera en la aprobación de la iniciativa.

No obstante, cuando una iniciativa es rechazada por la acción o inacción de quienes toman las decisiones, mostrando algún grado de resistencia corporativa hacia ésta, el desenlace puede tomar muchas direcciones. Bajo este panorama, se está ante un problema complejo y multidimensional que como ya se mencionó, podría conducir a veces a un conflicto intra organizacional. Es necesaria una actitud negociadora por parte de los gerentes de las filiales para enfrentar la resistencia corporativa que experimentan sus iniciativas. Por esta razón, es menester profundizar en el conocimiento de la resistencia corporativa para determinar quienes la ejercen y cómo se manifiesta, así también, los factores que la promueven para comprender luego las diversas estrategias, que los gerentes de las filiales pueden utilizar, para tratar de vencerla.

3.2. La resistencia corporativa

Esta sección tiene como propósito conocer y analizar los fundamentos teóricos y empíricos, hallados en la literatura, en torno al tema de la “*resistencia corporativa*” que enfrentan las iniciativas planteadas por las filiales exteriores ante la dirección corporativa. La resistencia corporativa en las EMNs conocida también con el nombre de “*sistema inmunológico corporativo*” (SIC) ha sido incorporado en el estudio de las relaciones casa matriz-filiales exteriores por Birkinshaw y Ridderstråle (1999).

Como ya se mencionó en el apartado anterior, las iniciativas de las filiales son actividades emprendedoras que tienen como propósito la búsqueda de oportunidades que permitan usar o expandir los recursos y las capacidades de la filial y la corporación como un todo (Ambos et al, 2010; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999; Birkinshaw 1995 a, 1995b). No obstante, las iniciativas no siempre son bien aceptadas por los directivos corporativos. Éstas llegan a experimentar algún grado de resistencia corporativa y parece ser que un porcentaje de ellas suelen ser rechazadas (Burgelman, 1983), precisamente, cuando entra en acción el sistema inmunológico corporativo (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999), concepto que se definirá más adelante.

El concepto de “*resistencia*” tiene muchos usos y también se le han atribuido muchos significados. Incorporando algunos aportes teóricos de la psicología, se ha definido la resistencia como un resultado, un proceso, una motivación o una cualidad de las actitudes o de las personas (Petty, Tormala y Rucker, 2004). La resistencia analizada como “*resultado*” evidencia la ausencia de un cambio de actitud ante los mensajes y acciones persuasivas (Johnson y Smith-McLallen, 2004). Como un “*proceso*”, la resistencia se refiere a los mecanismos mediante los cuales la gente puede contra-argumentar elaborando mensajes persuasivos encaminados a cambiar las actitudes de otros (Tormala y Petty 2004). De igual modo, la resistencia como “*motivación*” es cuando la meta buscada es, no ser persuadido y finalmente, cuando

se analiza como una “cualidad” se refiere a una actitud que tienen los individuos o los grupos de ser resistente a la persuasión (Petty et. al, 2004).

El presente estudio interesa comprender la resistencia corporativa desde la perspectiva de un *proceso*, en el cual los gerentes de las filiales tienen la posibilidad de contra-argumentar, mediante el uso de estrategias, ante los directivos corporativos, con el fin de cambiar la actitud o persuadir aquellos que se resisten a aprobar las iniciativas planteadas por su filial.

Desde la psicología, Knowles y Linn (2004; p. 169), señalan que “existen muchas causas o factores generadores de resistencia: la resistencia que se da cuando hay una posible restricción de la libertad o amenaza de pérdida de control; la resistencia puede ser causada por el miedo anticipado ante un cumplimiento deficiente de una meta; la resistencia puede resultar de una evasión defensiva, o también puede darse por la aversión al cambio que implique una variación en estatus quo, y finalmente, la resistencia puede asociarse a una potencial pérdida de poder o estatus que puede resultar de llegar a ser el blanco de un intento de influencia exitosa”.

La resistencia dentro del contexto corporativo de las EMNs ha sido denominado como *sistema inmunológico corporativo (SIC)*. Los autores Birkinshaw y Ridderstråle (1999, p. 153) lo definen como “*el conjunto de fuerzas organizacionales que frenan el avance de las actividades orientadas a la creación*” tales como las iniciativas. En este sentido, el SIC eventualmente puede bloquear iniciativas que potencialmente podrían resultar en exitosas expansiones del rol asignado a una filial (Birkinshaw, 2000 b) y que contribuyen directamente a aumentar los recursos y capacidades de la filial.

Birkinshaw y Ridderstrale (1999) hacen una analogía comparando el sistema inmunológico de los seres vivos con el actuar de las corporaciones. Como bien se sabe, el sistema inmunológico está disperso en todo el cuerpo de los seres vivos, de igual modo, el sistema inmunológico corporativo está diseminado por toda la

corporación. La tarea de éste último, es eliminar o neutralizar cualquier iniciativa sospechosa o no alineada estratégicamente que intente desarrollar alguna de las unidades que integran la corporación y que pueda ser interpretada como perjudicial para la empresa. No obstante, estos autores hacen una salvedad, e indican que un cuerpo extraño no siempre tiene como fin causar daño, señalan el ejemplo de los trasplantes en los seres humanos, los cuales vienen a mejorar la condición de vida de un paciente y ayudarlo a vivir mayor tiempo, y aún en estos casos cuando lo que busca es un beneficio, el órgano trasplantado tiene que enfrentar al sistema inmunológico. Igualmente, puede suceder con las iniciativas que, comúnmente buscan el beneficio corporativo, y aún así, muchas de ellas deben enfrentar el sistema inmunológico corporativo y el posible rechazo por parte del mismo.

Algunos aspectos que caracterizan la naturaleza del SIC se mencionan en la siguiente tabla 2.

Tabla 2. Naturaleza del Sistema Inmunológico Corporativo

Naturaleza del Sistema Inmunológico Corporativo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es conservador. ▪ Su función está dispersa a lo largo de todo el sistema corporativo. ▪ Busca prevalecer el status quo organizacional. ▪ Evita iniciativas riesgosas que podrían causar daño a la corporación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrado por diferentes actores quienes ocupan distintas posiciones, en diversas áreas corporativas y están dispersos geográficamente. ▪ Individuos que lo componen prefieren trabajar bajo rutinas ya preestablecidas. ▪ Apoya proyectos de bajo riesgo

Fuente: Elaborado a partir de Birkinshaw y Ridderstråle, 1999

Argumentos relacionados con la diversidad de intereses, percepciones distintas, asimetrías de la información y elementos del contexto organizacional intentan explicar las causas del porque una iniciativa puede ser rechazada por los tomadores de decisiones corporativos, poniendo de manifiesto un potencial conflicto entre las partes (Vora et al., 2007; Kostova y Roth, 2007; Mudambi y Pedersen, 2007; Mudambi y Navarra, 2004; Nohria y Ghoshal 1994).

En cuanto a la divergencia de intereses, se tiene que los intereses de la casa matriz y los de la filial pueden ser muy distintos ocasionando que la orientación estratégica de ambas partes no este del todo alineada (Nohria y Ghoshal, 1994). Es decir, que podría ser que el interés de la filial esté más orientado a ofrecer respuestas locales en su mercado, y contrariamente, enfrente fuerzas que provienen de la casa matriz que busquen la rentabilidad e integración global. En otros casos, la filial está interesada en tener mayor autonomía y la casa matriz prefiere ejercer un mayor control (Birkinshaw, Holm, Thilenius, Arvidsson, 2000). Igualmente, la multinacional quiere tener “subsidiarias clones” y los gerentes de las filiales desean salirse de esa camisa de fuerza y aprovechar los activos específicos del contexto institucional donde operan (Morgan y Kristensen, 2006). En consecuencia, si alguna iniciativa es incongruente con el interés corporativo, éstas pueden resultar no atractivas para la casa matriz (Ambos et al, 2010) y/o ser vistas con sospecha y hostilidad. Algunos directivos corporativos hasta las podrían considerar iniciativas subversivas, en especial, en aquellos casos cuando ellos piensan que se apartan del mandato inicial de la filial (Delany, 2000; Ambos, et. al.2010; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999) y que lo que persigue el gerente de la filial es la construcción de sus propios imperios atentando contra la corporación (Birkinshaw y Hood, 1998, Taggart, 1997a).

En cuanto a percepciones distintas, puede ser factible que en algunos casos los administradores de las filiales hagan un esfuerzo emprendedor planteando iniciativas para el beneficio de la corporación y los tomadores de decisiones de la EMN contrariamente perciban algún grado de oportunismo (Birkinshaw et al., 2000). El manejo de este tipo de situaciones implican grandes retos de reconciliación para ambas partes (Meyer et al. 2011) afectando el balance entre independencia-interdependencia de las relaciones de casa matriz y sus filiales (Balogun, Jarzabkowski y Vaara, 2011).

Con respecto a la asimetría de la información, es posible que la sede central no tenga el conocimiento de la gama de oportunidades únicas que pueden surgir del seno mismo de la filial y de su entorno. Además, desconozca el conjunto de competencias idiosincráticas que posee la filial que la facultan para ser tratadas

diferente y tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades del entorno con iniciativas que mejoren su posición, su “charter” y competir con otras filiales hermanas o entidades locales (Meyer et al., 2011; Rugman y Verbeke, 2001; Birkinshaw y Hood, 1998, Birkinshaw, 1995).

Otros factores de carácter organizacional que generan resistencia hacia las iniciativas son los compromisos de los actores corporativos con la “herencia administrativa” que forma parte de las fortalezas de las EMNs, pero que a la vez, frena los intentos de cambio justificándose en el arraigo de normas y conductas organizacionales, por lo que este legado administrativo podría ser un elemento que reduce la acción de los administradores de las EMN (Bartlett y Ghoshal, 1998). También, algunas filiales están ubicadas estructuralmente en la “periferia”, por lo tanto son actores con poco poder que no tienen el peso ni el poder que ofrece la estructura ni el poder de negociación suficiente para lograr alcanzar la aprobación que conlleva la ejecución de la iniciativa (Ambos et al. 2010, Bouquet y Birkinshaw, 2008, Burgelman y Grove, 1996). De igual modo, una filial que no posee los recursos o capacidades necesarios debido a que se encuentra en una etapa naciente, es probable que no logre atraer la atención de la división o de la dirección corporativa y su iniciativa sea frenada.

En ciertas ocasiones las iniciativas no solo enfrentan la resistencia corporativa, sino que además, se tienen que enfrentar a un efecto reacción por parte de la dirección corporativa que puede afectar negativamente la gestión de la filial y se manifiesta en diversas direcciones: restricción de fondos recursos para que la filial cumpla únicamente con el rol asignado (Andersson et al., 2007, Birkinshaw y Hood, 1998), inercia burocrática (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999), patrones de rivalidad que llevan a la matriz a señalar que la administración de una filial es incapaz en su gestión y hasta puede llegar al extremo de tomar la decisión de cerrar esa filial y trasladar sus responsabilidades a otra filial hermana (Bouquet y Birkinshaw, 2008; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006). Otra acción, menos drástica, es ejercer un mayor control sobre la filial con el propósito de prevenir alguna conducta clandestina o inesperada (Eisenhardt, 1989) aplicando procesos de seguimiento muy estrechos,

como expresión del poder que posee, limitando la libertad de la filial en la toma de decisiones, aumentando la frecuencia de las comunicaciones y las visitas a fin de obtener mayor información de las operaciones que está efectuando la filial (Ambos et al, 2010). Entre otras medidas sancionatorias están el reemplazo de los administradores de la filial (Andersson et al. 2007; Birkinshaw y Hood 1998) y maniobras políticas (Dörrenbächer y Geppert, 2011). Con respecto a este último aspecto, debe mencionarse que algunas veces las iniciativas de una filial enfrentan la resistencia de la casa matriz no por estar mal fundamentadas económicamente, sino porque potencialmente pueden alterar las jerarquías de poder que ya están establecidas dentro de la empresa (Bouquet y Birkinshaw, 2008; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006).

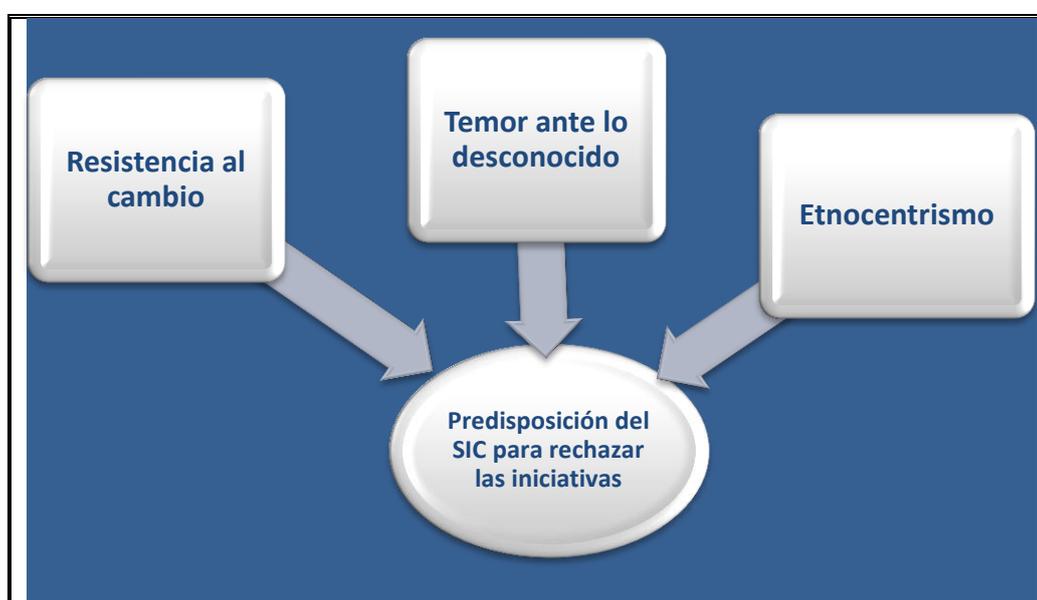
Ante tales medidas de presión, la administración de la filial podría reaccionar absteniéndose de realizar esfuerzos emprendedores y ajustándose estrictamente al rol asignado, negándosele así la oportunidad de asumir un rol más allá del mandato inicial (Andersson et al. 2007) y un mayor crecimiento corporativo.

En cuanto a la investigación empírica que se ha realizado en torno a este tema, debe reconocerse que ésta ha sido escasa, uno de los aportes más importantes en esta línea es el estudio elaborado por Birkinshaw y Ridderstråle (1999) en subsidiarias canadienses, propiedad de corporaciones estadounidenses, quienes a través de un estudio de casos, determinaron cuáles eran las *predisposiciones* presentadas por los administradores corporativos ante las iniciativas propuestas por las filiales, así como las *manifestaciones* de esas resistencias corporativas. Por lo tanto, se procede a explicar los resultados generados por dicha investigación.

3.2.1 Predisposiciones y manifestaciones del SIC

Birkinshaw y Ridderstråle (1999) encontraron que las “predisposiciones o inclinaciones” de los administradores corporativos para rechazar las iniciativas provenientes de las filiales surge de tres situaciones: el etnocentrismo, el temor ante lo desconocido y la resistencia al cambio⁴.

Figura 2. Predisposiciones que llevan a los directivos a resistir la aprobación de las iniciativas



Fuente: Adaptado de Birkinshaw y Ridderstråle, 1999

Primero, el etnocentrismo es definido como la tendencia de los directivos corporativos a creer en la superioridad de la casa matriz en relación con sus filiales, por consiguiente, a éstas últimas les corresponde adoptar las políticas y tecnologías ya probadas y provenientes de la empresa madre (Birkinshaw y Ridderstråle 1999, Hedlund, 1986). Birkinshaw (2000) señala que los directivos de las EMNs, en algunas ocasiones, son intolerantes a las ideas o propuestas que provienen de las

⁴En estas tres manifestaciones hubo evidencia del síndrome No Inventado Aquí (NIA), el cual es definido por Katz y Allen (1982) como la tendencia de un grupo, que analiza proyectos, de creer que ellos poseen el monopolio del conocimiento en ese campo y que están en facultad de rechazar las ideas provenientes de otras personas ajenas al grupo.

filiales, dado que no son peticiones que proceden directamente de la casa matriz y actúan generando cierto nivel de resistencia hacia ellas. Segundo, el temor a lo desconocido, se manifiesta cuando los administradores corporativos muestran algún grado de desconfianza a escuchar o dar credibilidad a los argumentos presentados por los gerentes de las filiales, sencillamente, porque esas personas les resultan poco familiares⁵ o desconocen los temas en discusión. Finalmente, la resistencia al cambio puede darse incluso existiendo disposición y apertura por atender las iniciativas de las filiales; sin embargo, existe inquietud entre los corporativos por conocer el impacto de ellas, pues cabe la posibilidad de que algunas resulten peligrosas por que atentan contra el status quo, provocando una redefinición de funciones, pérdida de control o poniendo en juego la sobrevivencia o el rol de algunos miembros o filiales de la corporación (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

El temor a lo desconocido es un tema que ha sido tratado también por Taggart (1977a), este autor hace ver que la resistencia puede surgir porque un directivo “a priori” no puede distinguir una iniciativa que busca la acción oportunista de un administrador, de aquellas que no lo son, por lo tanto opta por rechazarla para no correr riesgos. En tales casos, lo ideal sería que los directivos corporativos y los de las filiales trabajaran en un clima de confianza (Birkinshaw, 2000) y regidos por los principios de la justicia procedimental (Kim y Mauborgne, 1991, 1993, 1997).

Asimismo, Birkinshaw y Ridderstråle (1999), basados en la teoría de la organización, tratan de explicar por qué surge el temor entre los directivos corporativos cuando les corresponde aprobar una iniciativa y lo exponen tomando como punto de partida la naturaleza misma de las iniciativas. Estos autores señalan que las iniciativas están asociadas a las actividades de creación o de explotación (Hedlund y Ridderstråle, 1992; Kanter, 1986) y que generalmente, este tipo de actividades son planteadas por filiales con una orientación emprendedora dispuesta a innovar, tomar riesgos y actuar proactivamente cuando logran nuevas oportunidades

⁵Esta predisposición tiene fundamento en la teoría de la simplificación cognitiva y la racionalidad limitada explicada por Simon (1976). De ahí, que los tomadores de decisiones corporativos probablemente apoyan aquellos individuos o filiales que habían sido exitosos en el pasado y que les resultan ser más conocidos.

de mejora y crecimiento (Dimitratos et al., 2009; Boojihawon et al., 2007; Covin y Slevin, 1991). Las actividades de creación son totalmente nuevas e incorporan algún grado de novedad, de ahí, que quienes toman decisiones relacionadas con respecto a ellas se enfrentan a varias situaciones: hay un mayor grado de incertidumbre, desconocen los retornos sobre la inversión y podrían atentar las bases de poder existentes. Igualmente, vienen a desafiar los sistemas administrativos ya establecidos (rutinas y conductas ya institucionalizadas), por lo que están expuestas a enfrentar mayores niveles de resistencia que las actividades de explotación, las cuales ya cuentan con una trayectoria en la corporación y lo que persiguen es explotar una actividad ya conocida en otra dimensión o ámbito (Hedlund y Ridderstråle, 1992; March, 1991). Por consiguiente, a los actores corporativos o de división, a quienes les corresponde tomar las decisiones sobre esas iniciativas, algunas veces, prefieren rechazarlas cuando creen que existe algún grado de temor o incertidumbre por el impacto final de dichas iniciativas.

Ahora bien, la predisposición relacionada con la resistencia al cambio, es explicada por Birkinshaw y Ridderstråle (1999) apoyados en las teorías del poder. La literatura señala que el poder en las organizaciones proviene de varias fuentes que suelen agruparse principalmente en dos: el poder estructural y el basado en los recursos, que tiene sus bases en la teoría organizacional y en la teoría de la dependencia de los recursos, respectivamente.

Con respecto al primero, las EMNs se caracterizan por la existencia de una asimetría estructural entre la casa matriz y las filiales, donde la casa matriz por definición posee toda la autoridad formal para ejercer el poder que regula las relaciones casa matriz-filiales (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011). Por lo tanto, la casa matriz puede ejercer el poder a lo largo de la corporación mediante el uso de sistemas de control administrativos dirigidos a una mayor centralización, formalización y la socialización (Ghoshal y Nohria, 1984). De ahí, que las iniciativas de las filiales podrían generar cambios que vendrían a alterar las relaciones de poder ya establecidas causando mucho o algún grado de resistencia. Por ejemplo, una filial que ocupa una posición periférica en la estructura organizacional corporativa está en desventaja con respecto a otra que ocupa una posición estratégica, goza de poco

poder e influencia y podría enfrentar reacciones inducidas por la inercia organizacional, por consiguiente es más susceptible de enfrentar una mayor resistencia proveniente del contexto corporativo, lo cual podría perjudicar el proceso de aprobación de una iniciativa y hasta culminar suprimiéndola (Bouquet y Birkinshaw, 2008). Es de esperar que una filial periférica deba “realizar un gran esfuerzo y ejercer mucha presión para enfrentar el nivel de resistencia corporativo y llevar la iniciativa a un buen término” (Birkinshaw, 1999 b p.15). No obstante, paradójicamente, las iniciativas continúan siendo un excelente mecanismo para que filiales periféricas puedan desafiar el status quo y aumentar su influencia en la conducta estratégica de la EMN (Bouquet y Birkinshaw, 2008; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

La psicología señala que la resistencia es una consecuencia que nace a raíz de la presión ejercida por un proceso de cambio, la fuente de esa resistencia es atribuida a las personas y en otras ocasiones a las situaciones (Knowles y Linn 2004). En esa misma dirección, Birkinshaw y Ridderstrale (1999) hallaron que el SIC está vinculado con tres tipos de actores corporativos cuyas acciones o inacciones ejercen resistencia ante a las iniciativas de las filiales, estos son: (a) los individuos en la línea vertical de mando, es decir los jefes inmediatos a cargo de la filial promotora de la iniciativa (b) los directivos de divisiones o filiales hermanas que compiten o potencialmente podrían competir con el planteamiento otras iniciativas rivales ya sean iguales o alternativas, (c) los gerentes de cualquier otra unidad corporativa que pueda ver afectados sus intereses, tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3. Actores corporativos que conforman el SIC



Fuente: Adaptado de Birkinshaw y Ridderstråle, 1999

En el pasado, se decía que los principales opositores a las iniciativas de las filiales era el primer grupo de individuos (Ghoshal y Bartlett, 1990), es decir, los jefes inmediatos a cargo de la filial. No obstante, a partir de estos hallazgos, se determinó que el SIC está disperso a lo largo de toda la red corporativa y que las resistencias emanadas de éste pueden surgir de los distintos actores o dependencias ubicadas en cualquier nodo de la red corporativa (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Tal y como ya se mencionó, el segundo propósito del estudio de Birkinshaw y Ridderstråle (1999) fue identificar las “*manifestaciones del SIC*”, a través de las acciones o inacciones de los diferentes actores corporativos. El estudio señala que la actuación de los tres actores corporativos ya mencionados, es variada y manifiestan su resistencia utilizando los siguientes mecanismos:

- Retrasar la toma de la decisión (desinterés completo en la iniciativa).
- Solicitar más información o justificación a quienes proponen las iniciativas⁶, como una forma blanda de poner resistencia y quizás las más común.

⁶Esta resistencia presentada por el SIC se presenta cuando se considera que la iniciativa tiene algún mérito, sin embargo, los tomadores de decisiones tienen otras preocupaciones como: que la iniciativa podría resultar más riesgosa de lo normal, que debería estratégicamente ajustarse con las prioridades corporativas del momento y que la filial debía demostrar que posee más capacidades que cualquier otra unidad, para ejercer la responsabilidad de la iniciativa por ella propuesta.

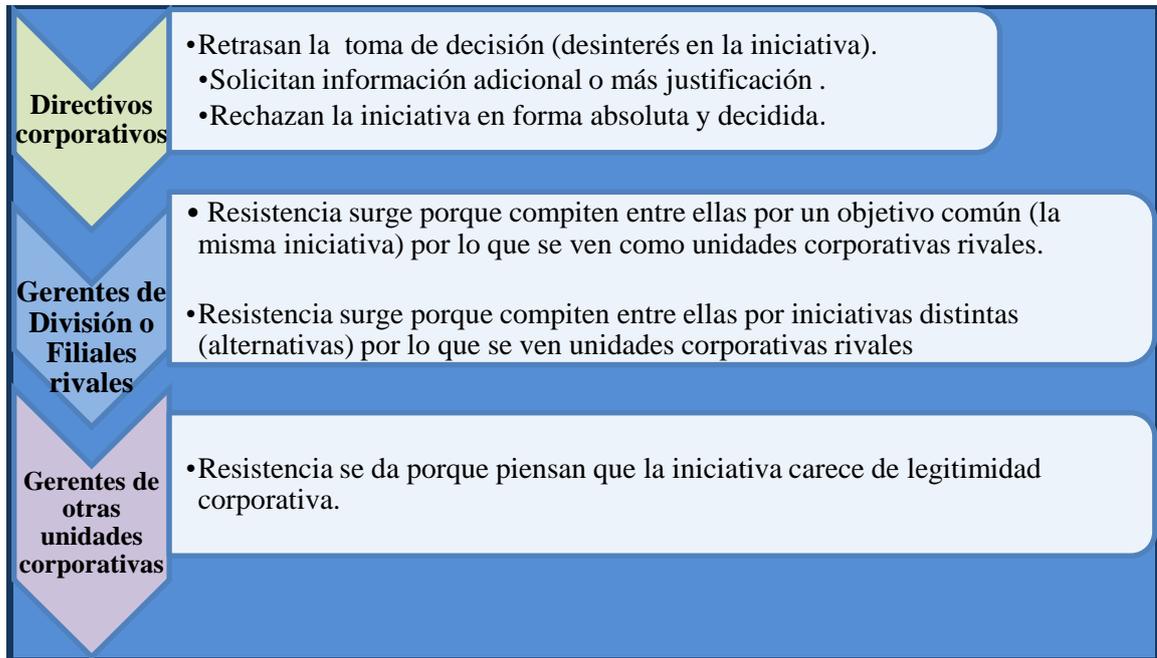
- Rechazar la iniciativa en forma absoluta y decidida.

En el caso de los gerentes de las otras divisiones o filiales hermanas, la resistencia surge porque en ocasiones, la corporación motiva e invita a todas o a algunas filiales a competir, en la elaboración de un nuevo producto, o bien, piensa redistribuir actividades de otra unidad corporativa que no está trabajando eficientemente. En este proceso competitivo, por atraer y desarrollar nuevos proyectos o actividades, las filiales o divisiones ven como rivales directos las iniciativas planteadas por otras filiales porque están amenazando sus propias iniciativas o negocios, de ahí que terminen generando resistencia de su parte.

Finalmente, la resistencia puede venir otras unidades corporativas justificándose en la carencia de legitimidad formal de la iniciativa (Galunic y Eisenhardt, 1996; Dougherty y Heller, 1994). Esa falta de legitimidad se refiere a que el concepto y las consecuencias que envuelven la iniciativa, aún no han sido aceptadas o entendidas por las divisiones o filiales corporativas, dando cabida a cuestionamientos con respecto al grado de alineación de la iniciativa con respecto a las normas corporativas (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

La siguiente figura 4 resume las acciones, inacciones o motivos que generan resistencia entre los diversos actores corporativos

Figura 4. Manifestaciones del SIC



Fuente: Adaptado de Birkinshaw y Ridderstråle, 1999

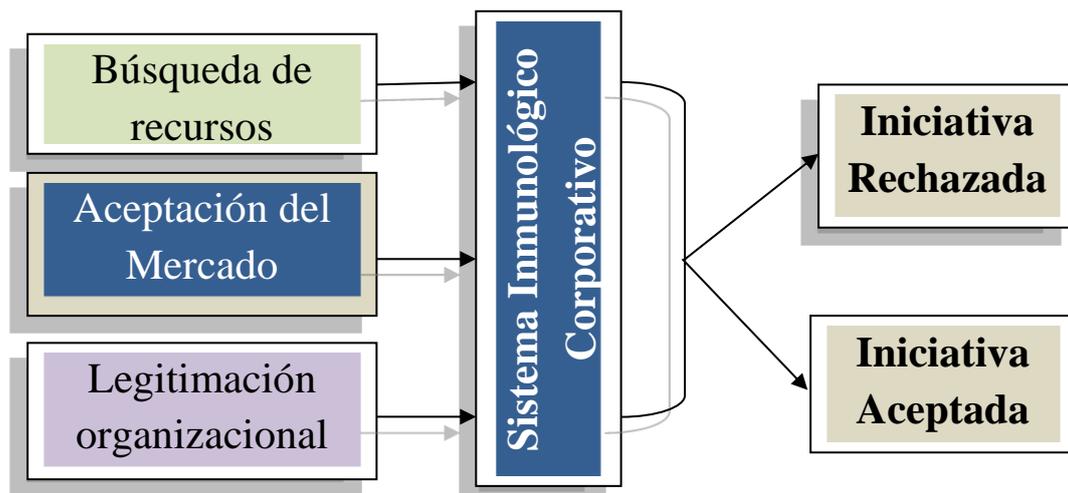
Una vez expuestas las diversas manifestaciones del SIC, se concluye que la actuación de éste es compleja y multifacética creando una barrera que puede obstaculizar las actividades de mejora y crecimiento de las filiales exteriores y que algunas veces resulta difícil de vencerlo. Sin embargo, no todas las iniciativas que presentan las filiales a los directivos corporativos enfrentan resistencia, hay algunas que son importantes para la casa matriz y éstas son apoyadas sin reservas. Otras no corren la misma suerte y les corresponde efectuar todo un proceso de negociación para enfrentar o evadir la resistencia corporativa y sobrepasar las barreras impuestas por el sistema inmunológico corporativo y finalmente, pueden llegar a ser exitosas o no. Este proceso de negociación que algunos lo han denominado “micro político” (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Dörrenbächer y Geppert, 2010; Andersson et al., 2007) lo lleva a cabo el gerente de una filial y se refiere al conjunto de acciones que implican el uso de estrategias y tácticas, para sobrepasar la resistencia corporativa y llevar a buen término sus esfuerzos emprendedores de la filial.

Birkinshaw y Ridderstråle (1999), señalan que para vencer el SIC, éste debe ser atacado desde tres líneas de acción (ver figura 5). La primera está en función a la

búsqueda de recursos, es necesario asegurarse la asignación de recursos necesarios para implementar la iniciativa y tener el respectivo compromiso corporativo. La segunda línea de acción está orientada a lograr la aceptación del mercado (clientes) de la actividad resultante y la tercera está relacionada con alcanzar la legitimación formal de parte de la casa matriz, de un área funcional o del resto de filiales hermanas, cuando sea necesario. Esto significa que la iniciativa presentada por la filial está acorde con las normas, valores y objetivos corporativos y que la iniciativa está alineada a las operaciones considerando las responsabilidades corporativas, las tecnologías sostenibles y las prácticas administrativas de los recursos humanos (Gammelaad, 2009)

Por lo tanto, los administradores de las filiales deben realizar gestiones importantes en esas tres líneas de acción ya mencionadas, para asegurarse sobrepasar la acción del SIC y alcanzar la aprobación de su iniciativa. El orden y la importancia en que se realicen estas tres acciones varía, dependiendo de los siguientes criterios: la naturaleza de la iniciativa, del sistema o contexto organizacional y del entorno de los negocios (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Figura 5. Líneas de ataque para vencer el SIC.



Fuente: Adaptado de Birkinshaw, 2000; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999.

Una vez que la iniciativa haya sobrepasado la resistencia corporativa, ésta no será vista con sospecha generando consecuencias positivas para la filial, entre ellas: el incremento de su influencia, mayor atención de la casa matriz y otras filiales de la corporación (Bouquet y Birkinshaw, 2008), más apoyo cuando realice nuevos planteamientos, aumentará su poder estratégico, su identidad y su buena reputación (Ling, Floyd y Baldrige, 2005)

Hasta este momento, se ha realizado una revisión literaria efectuada que nos ha permitido comprender la naturaleza de las resistencias corporativas que enfrentan las iniciativas emprendedoras de las filiales exteriores, a partir de las predisposiciones y manifestaciones del sistema inmunológico corporativo. En el siguiente capítulo se procede a analizar y comprender cuáles son las estrategias que los gerentes de las filiales utilizan para vencer la acción del sistema inmunológico.

CAPÍTULO 4

Las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa

Como ya se ha comentado ampliamente en el apartado anterior, dentro del marco de las relaciones de la casa matriz y filiales exteriores, la resistencia corporativa que pueden experimentar las iniciativas planteadas por las filiales ante la casa matriz, es un tema que potencialmente podría causar conflicto o controversia entre los gerentes corporativos y los de las filiales exteriores (Gammelgaard, 2006).

Lo cierto, es que las EMNs son unidades organizacionales muy complejas: están integradas por una red de unidades que desempeñan roles de muy diversa naturaleza, presentan contextos organizacionales e institucionales distintos, coexisten entre diversos valores culturales y están ubicadas en diversas áreas geográficas. Estas diferencias, entre otras, suelen ser difíciles de coordinar, controlar y manejar para la

administración corporativa propiciando un terreno fértil para que afloren conflictos y divergencias. Sin embargo, es importante ver el conflicto organizacional de manera positiva y no disfuncional, en muchas ocasiones, el conflicto promueve el crecimiento de la organización cuando las partes involucradas llegan a acuerdos y/o soluciones que traen beneficios para las partes (Ford, Ford y D' Amelio, 2008).

Es acá, donde la gestión que desarrolla el gerente de una filial juega un rol importante demostrando capacidad y habilidades para administrar las relaciones y las negociaciones intra organizacionales (Forsgren et al., 2005). Así las cosas, el manejo de conflictos en las EMNs puede analizarse desde una perspectiva micropolítica (Balogun et al., 2011; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Andersson et al., 2007; Dörrenbächer y Geppert, 2006; Mudambi y Navarra, 2004). Esta perspectiva está estrechamente vinculada a los conceptos de poder, política organizacional y conflicto entre las dependencias corporativas que conforman una EMN. Se refiere principalmente a los individuos, en este caso, a los gerentes de las filiales y a la manera en que ellos formulan y organizan estrategias para alcanzar sus propios intereses a partir de la interacción ya sean de la casa matriz, divisiones u otras dependencias corporativas.

El propósito de la presente sección, es profundizar en el conocimiento de las diversas estrategias que deliberadamente utilizan los gerentes de las filiales en sus intentos por combatir la resistencia corporativa que enfrentan las iniciativas y que resultan de la acción que ejerce el sistema inmunológico corporativo (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999). Pero antes de abordar el tema, como preámbulo se analizará el rol que tienen los juegos de poder dentro de las EMNs, con el fin de enmarcar el objeto de estudio dentro del contexto corporativo.

4.1. Los juegos de poder dentro de las empresas multinacionales

Como ya se ha señalado, las EMNs se ven inmersas en dinámicas micro políticas en las que participan la casa matriz, oficinas regionales, divisiones y las filiales dispersas alrededor del mundo. Dentro de este contexto, es posible que se den conflictos, luchas de poder y resguardo de intereses entre los miembros que en ella

participan (Mudambi y Pedersen, 2007; Kristensen y Morgan, 2007; Gammelgaard, 2009; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006). Igualmente, es posible reconocer que algunas veces los objetivos de la casa matriz y los de las filiales exteriores no están totalmente alineados convirtiéndose en una diada de motivos mezclados donde los miembros tienen interdependientes así como dependientes intereses (Balogun et al., 2011; Ambos y Schlegelmilch, 2007).

El rol que desempeñan los administradores de las filiales les obliga a enfrentar esas y otras presiones isomórficas (DiMaggio y Powell, 1983; Meyer y Rowan, 1977) creando antagonismos, especialmente, cuando los administradores de las filiales y de la casa matriz no comparten las mismas prácticas institucionales. Existe una amplia gama de actores, en los diferentes niveles de las EMNs, que podrían estar involucrados, de una u otra forma, en una competencia interna por recursos, cuando se trata de nuevas iniciativas, convirtiéndose los ejecutivos, tanto de la sede central como de las filiales, en los principales agentes políticos.

La política organizacional ha sido definida por diferentes autores de la siguiente manera:

- Es el conjunto de actos intencionales para influenciar, mejorar o proteger los intereses de los individuos o de los grupos (Allen, Madison, Porter, Renwick y Mayes, 1979).
- Es el conjunto de actividades realizadas dentro de la organización para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que algunos desean, en una situación donde existe incertidumbre o disenso acerca de las opciones Pfeffer (1982).
- Es un fenómeno en el que los miembros de la organización tratan de forma directa o indirecta de influir en otros miembros, por medios formales no sancionados por los procedimientos regulares o por las normas informales, en un intento de alcanzar los objetivos personales o de grupo (Witt, Andrews y Kacmar, 2000).

Dentro del contexto las EMNs, las filiales se ubican en un rango inferior con respecto a la casa matriz, dentro de la jerarquía organizacional corporativa. El “poder

formal” siempre va a estar en la cúpula y “la casa matriz retiene el poder de veto para anular o revocar cualquier decisión de la filial” (Mudambi y Pedersen, 2007, p.2). En consecuencia, los gerentes de las filiales son vistos como actores con bajo poder dentro de la corporación (Bouquet y Birkinshaw, 2008), con limitaciones de tipo estructural e institucional. Sin embargo, algunos llevados por sus intereses personales utilizan el poder de negociación micro político apoyándose en las habilidades para tratar de influir o moldear exitosamente las decisiones estratégicas en los diversos niveles de la EMN durante los conflictos (Gammelgaard, 2009; Dörrenbächer y Geppert, 2006; Luo, 2005).

Lo curioso es que la naturaleza de los procesos micro-políticos, a nivel de las EMNs, es tan complejo, multifacético y difícil de controlar que, irónicamente, permite la infiltración de mecanismos políticos (estrategias y tácticas) que los gerentes de las filiales utilizan, de manera muy perspicaz, para penetrarlo (Bouquet y Birkinshaw, 2008). En consecuencia, los procesos de aprobación de las iniciativas planteadas por las filiales ante la casa matriz y los procesos micro políticos no son independientes, al contrario, son multifacéticos e interdependientes y se influyen unos a otros mutuamente en un sistema de negociación multinivel (Balogun et al., 2011; Dörrenbächer y Becker-Ritterspach, 2007).

En esta misma línea, Dörrenbächer y Gammelgaard (2011) señalan que el poder absoluto no está del todo en la casa matriz y que los gerentes de las filiales no están atados de manos. Aunque ellos se encuentran en un nivel inferior con respecto a los administradores de la sede central, tienen a su disposición cuatro fuentes de poder, que usadas adecuadamente, constituyen una fortaleza para frenar el SIC, defender sus iniciativas y propiciar el desarrollo de su filial con miras a ocupar una posición mucho más estratégica dentro del entorno corporativo. Estas cuatro fuentes de poder son: *el poder de negociación micro-político, el poder basado en la dependencia de recursos, el poder sistémico y el poder institucional*. Agregan estos autores, que el uso adecuado de todos o alguno de estos poderes, le permitiría a los gerentes de la filial ejercer un mayor grado de influencia ante la casa matriz, cuando se trate de tomar de decisiones concernientes a actividades tanto estratégicas como operativas

(Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011, Bouquet y Birkinshaw, 2008; Mudambi y Pedersen, 2007).

Para efectos del presente estudio, se han escogido dos tipos de poder que podrían asegurarle el éxito a los gerentes de las filiales cuando sus iniciativas han sido rechazadas: el poder de negociación micro-político y el poder basado en la dependencia de los recursos (Anderson et al., 2007, Mudambi y Pedersen, 2007; Mudambi y Navarra, 2004). Estos dos tipos de poder pueden ser desarrollados, y hasta ciertos puntos controlados, con acciones internas que realicen los gerentes de las filiales (por ejemplo, las iniciativas). No sucede así, con el poder sistémico porque éste viene dado por la casa matriz cuando le asigna a una filial una función específica de la cadena de valor. Tampoco, el poder institucional cuya fortaleza y sostenibilidad dependerá de las estructuras institucionales y coyunturas que se estén dando en el país donde opera la filial. Por consiguiente, considerando que tanto el poder sistémico como el institucional no son variables que pueden ser controladas por los gerentes de las filiales (Anderson et al, 2007), el presente estudio se centrará en el poder de negociación micro-político y en el poder de la dependencia de recursos. Aunque ambos tipos de poder se pueden analizar por separado, Mudambi y Pedersen (2007) señalan existe una asociación directa entre el poder de negociación que tiene una filial y la calidad de los recursos que posee y controla y que el primero, es decir, el poder micro político va a depender del segundo, la dependencia de los recursos.

Retomando los aportes brindados por la teoría de los recursos y la teoría de la dependencia de recursos (ver Capítulo 1, sección 2.4), se tiene que las EMNs son grandes corporaciones, que conforman una red corporativa, inmersa en diferentes ambientes económicos, sociales e institucionales y que sus unidades corporativas se ubican en distintas zonas geográficas del mundo. Por tal motivo, la casa matriz no puede controlar ni tener acceso directo a ciertos beneficios que surgen de los vínculos que tienen sus filiales con otros con actores claves del entorno corporativo y local, que resultan ser activos críticos para la competitividad de la EMN (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Yamin y Forsgren, 2006; Ghoshal y Bartlett, 1990). Es así, como el conjunto de relaciones que tienen las filiales con actores

corporativos y externos a la EMN, les facilita el acceso y desarrollo de un cúmulo de recursos y capacidades que resultan ser muy valiosos tanto a nivel de la filial como de la corporación, constituyéndose estos activos, en una arma poderosa para los gerentes de las filiales en los procesos de negociación (Mudambi y Pedersen, 2007; Birkinshaw y Hood, 1998; Nelson y Winter, 1982; Pfeffer y Salancki, 1978).

Los activos que pueden desarrollar y controlar las filiales son de diversa índole, tangibles e intangibles. Dentro de éstos últimos están la habilidad para resolver problemas locales, la capacidad para aprovechar las oportunidades de negocios que surgen de su entorno inmediato, la adquisición y desarrollo de conocimiento especializado, destrezas y rutinas administrativas, entre otros. Muchos de estos activos, algunas veces son únicos y próximos a una filial específica. Esta situación, abre una gama de oportunidades a esa filial ubicándola en una posición favorable en los procesos de negociación con la casa matriz y otras filiales corporativas (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Gammelgaard, 2009; Andersson et al., 2007; Forsgren et al., 2005; Birkinshaw y Hood, 1998; Barney, 1991, Nelson y Winter, 1982; Pfeffer y Salancki, 1978). Por lo que el poder de negociación de una filial va a descansar en aquellos activos sobre los que tiene los derechos de propiedad y son difíciles de definir, primordialmente, cuando la mayor parte de esos activos se encuentran en forma de activos intangibles como el conocimiento (Mudambi y Pedersen, 2007; Barney, 1991, 2001, Nonaka y Takeuchi, 1995)

En conclusión, se tiene que las filiales pueden incrementar el nivel de influencia dentro o fuera de la corporación utilizando el poder de la negociación micro-político y el poder basado en la dependencia de recursos. El uso apropiado de ambos tipos de poder, las puede ubicar en una posición ventajosa (Mudambi y Pedersen, 2007), facultándolas para desarrollar una serie de estrategias y tácticas políticas, que bien manejadas, les facilitará la labor de enfrentar o evadir la resistencia corporativa que experimentan las iniciativas rechazadas por la acción del SIC.

En relación con lo anterior, vale la pena preguntarse ¿qué estrategias pueden utilizar los gerentes de las filiales, para intentar revertir una decisión tomada por los directivos de la casa matriz, esencialmente, cuando se refiere al rechazo de una

iniciativa, desde una posición más pluralista que jerárquica? Precisamente, este es el tema central en el que se concentra esta investigación, por lo que en la siguiente sección se ahondará con mayor detalle en él.

4.2. Las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa

Como ya se ha mencionado, un gerente enfrenta una posible situación de conflicto⁷ cuando una iniciativa planteada por la filial a su cargo, ha sido rechazada por la casa matriz, debido a que esa decisión afectaría sus intereses personales y/o los de la filial. Ante una situación como la anterior, ese gerente, apoyándose en el poder micro-político que posee, puede usar de forma deliberada, un conjunto de estrategias para revertir esa situación, apoyándose en las relaciones internas y/o externas, que ha construido durante su estadía en la corporación. El fin que se busca a través de esas estrategias es intentar persuadir a los tomadores de decisiones corporativos.

La persuasión, desde el punto de vista de la psicología social, es usada para influir de manera intencionada sobre un agente, que en este caso se trata de los tomadores de decisiones en la casa matriz, para que cambien las actitudes, las percepciones, la conducta o una combinación de esos resultados, con respecto a una situación dada (la iniciativa). En consecuencia, la influencia es ejercida sobre otras personas para alcanzar objetivos específicos de carácter personal u organizacional (Elron y Vigoda-Gadot, 2006; Yukl, 2002).

La literatura en la psicología presenta estudios que señalan el uso de una serie de estrategias, utilizadas por las personas, para persuadir a otros cuando enfrentan diversos tipos de resistencias⁸ (Knowles y Linn, 2004). Dichas estrategias se han

⁷ El conflicto se da cuando se presentan discrepancias, incompatibilidad de metas o deseos irreconciliables (Boulding, 1962) entre las partes involucradas. De igual modo el conflicto surge cuando hay intereses divergentes (Axelrod, 1970), asimetrías de información entre los actores (Deutsch, 1973) o brechas de percepción (Birkinshaw, Thilenius y Arvidsson, 2000) entre las partes (Kriesberg, 1973) con una relación interdependiente (Thompson, 1967).

⁸ La resistencia, desde el ámbito de la psicología, se concibe como la respuesta ante la presión que provoca un cambio y la fuente de la resistencia, es algunas veces atribuida a las personas y en otras ocasiones es atribuida a las situaciones (Knowles y Linn, 2004).

clasificado de varias formas, por ejemplo, Knowles y Linn (2004) hacen referencia a dos tipos de estrategias diferentes para vencer la resistencia y provocar un movimiento hacia alguna meta deseada, estas son las de “enfoque” y las de “evasión”⁹. Por su parte, Whetten y Cameron (2005) hablan de otras tres: retribución, reciprocidad y razonamiento.

Sin embargo, existen muy pocos estudios, en el campo de los negocios internacionales (NI), orientados a explicar cuáles son las estrategias, que usan los gerentes de las filiales para enfrentar y sobrepasar la resistencia corporativa provocada por el SIC, de cara al rechazo total o parcial de sus iniciativas por parte de la corporación (Dörrenbächer y Geppert 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007, Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2006; Mudambi y Pedersen 2007; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Uno de los principales estudios seminales, relacionado con este tópico, es el de Birkinshaw y Ridderstråle (1999). Aun cuando en el pasado, parece haberse restado interés a este tema (Ferner, 2000), hoy en día, se manifiesta una mayor preocupación por conocer más sobre las estrategias que usan los gerentes de las filiales en los procesos micro-políticos en las EMNs (Dörrenbächer y Geppert 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007, Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2006; Mudambi y Pedersen 2007). Aun así, todavía se detecta un vacío teórico y empírico en este campo de trabajo, abriéndose la oportunidad de realizar otras investigaciones encaminadas a fortalecer esta misma temática.

Ambos estudios empíricos ya mencionados, realizados por Birkinshaw y Ridderstråle (1999) y por Dörrenbächer y Geppert (2010) se han considerado referentes importantes para el estudio de este tema. Éstos tienen la característica de

⁹ Las de enfoque enfatizan la presentación de argumentos orientados a ofrecer o dar mensajes que pueden ser atractivos utilizando incentivos o razones convincentes que los hagan mucho más atractivos y creíbles. Por su parte, las estrategias de evasión son aquellas estrategias menos estudiadas en la literatura, que provocan un cambio minimizando las fuerzas de evasión experimentadas por la gente. Este tipo de estrategias también son conocidas con los nombres de estrategias Alfa y Omega.

ser exploratorios y están basados en el estudio casos empresariales. Por otro lado, aún cuando existe casi una década entre un estudio y otro, el trabajo realizado por Dörrenbächer y Geppert (2010) viene a validar muchos de los hallazgos obtenidos por Birkinshaw y Ridderstråle (1999).

Las dos investigaciones intentan explicar los procesos políticos que se desarrollan en las EMNs, donde los actores o grupos involucrados, tratan de asegurar sus opciones, manifestar sus intereses y lograr éxito haciendo uso del poder que les otorga los procesos de negociación micro político y el uso o la teoría de la dependencia de recursos (Dörrenbächer y Geppert, 2010).

Varios aspectos tienen en común estos dos estudios, a saber:

- a. Ambos analizan las iniciativas emprendedoras de las filiales desde el enfoque pasivo, es decir, cuando no logran “triunfar” y son rechazadas durante el proceso de aprobación de iniciativas que lleva a cabo la casa matriz.
- b. El gerente de la filial resulta ser, en los dos estudios, la figura central en estos procesos de negociación porque es la persona que genera, estimula y/o apoya las iniciativas. También, él es quien goza de habilidades para persuadir, negociar o relacionarse con otros dentro y fuera de la corporación.
- c. Los gerentes utilizan el poder de negociación micro político, justamente, cuando ellos observan que las expectativas de aprobación de sus iniciativas pueden esfumarse y probablemente sean rechazadas por quienes toman las decisiones en la corporación.
- d. La utilización de las tácticas de persuasión como el “lobby o cabildeo” y las coaliciones como mecanismos para influenciar los procesos de negociación y ejercer mayor presión para intentar cambiar la actitud de los directivos corporativos, desviando la decisión a su favor (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Gammelgaard, 2009).

El uso del lobby también ha sido estudiado por Gammelgaard (2009), en los procesos de “venta de asuntos” a los directivos corporativos porque esta táctica facilita la construcción de relaciones e incrementa la centralidad de la filial dentro de la red de la EMN.

En el estudio de Birkinshaw y Ridderstråle (1999) los autores plantean que la selección de una u otra estrategia para enfrentar o evadir la acción del SIC depende del tipo o la naturaleza de la iniciativa. Por lo que, según la orientación del mercado las iniciativas pueden ser internas o externas. Las iniciativas internas están orientadas a explotar una oportunidad de negocio que ha surgido dentro de la corporación; mientras que las externas, abarcan aquellas oportunidades que nacen fuera de los límites corporativos con clientes externos u otras entidades no corporativas.

Por consiguiente, cuando una iniciativa planteada ha resultado rechazada por los tomadores de decisiones corporativos, el gerente que la impulsa entra en un “proceso estratégico-político” que tiene como meta revertir esa decisión. De ahí, que es oportuno clarificar cuáles son los objetivos que desean alcanzar, dichos gerentes, así como las estrategias que llevarán a cabo para alcanzar ese objetivo. Por lo tanto, las estrategias que pretenden alcanzar los gerentes pueden ir en tres direcciones Birkinshaw y Ridderstråle (1999):

- Enfrentar la resistencia corporativa (el SIC) con el apoyo interno, a través de la cadena de mando tradicional con el fin de restablecer una actitud positiva hacia la iniciativa.
- Enfrentar o evadir la resistencia corporativa con el apoyo externo, apoyándose en las relaciones que mantienen las filiales con agentes o grupos externos, es decir, fuera del área de acción de la EMN.
- No llevar a cabo ninguna estrategia y olvidarse de la iniciativa

Una vez definidos los objetivos, la literatura menciona las estrategias asociadas a esos objetivos, pero antes, es necesario reiterar que el éxito en la

aplicación de estas estrategias dependerá grandemente de las capacidades y/o habilidades políticas de quien las impulsa. En muchas ocasiones, la influencia o el poder adquirido por la persona responsable de la iniciativa, con frecuencia, tiene mayor peso que las implicaciones financieras y técnicas de un proyecto particular (Day, 1994; Rothwell, 1977; Bower, 1972). También, algunas veces las EMNs toman decisiones basadas más en la influencia de coaliciones políticas que por las razones de eficiencia (Mudambi y Pedersen, 2007).

En vista de lo anterior, el gerente de la filial debe analizar y entender cómo se manejan los grupos de poder dentro de la filial, de la corporación y en el entorno local. Asimismo, ese análisis debe incorporar otros elementos organizacionales orientadores de sus acciones tales como la competencia entre filiales (entre más integradas es factible que haya más rivalidad), la cantidad y calidad de los recursos, capacidades o destrezas que ostente la filial, o bien, que estén disponibles en el entorno local y el grado de control que ejerce la casa matriz, el cual va muy ligado a la importancia estratégica de la filial, entre más importante para la casa matriz mayor el control ejercido (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2009).

Así, las estrategias que ellos utilicen constituirán acciones deliberadas encaminadas a afectar los sentimientos, pensamientos, actitudes y conductas de otros, de acuerdo al objetivo deseado (Elron y Vigoda-Gadot, 2006), que en este caso particular, es obtener el consentimiento de los directivos corporativos para la aceptación de la iniciativa planteada. Las estrategias que se describen seguidamente han sido extraídas del estudio de Birkinshaw y Ridderstrale (1999).

Cuando el objetivo del gerente de una filial es enfrentar la resistencia corporativa (SIC) con el apoyo interno, a través de la cadena de mando corporativo, puede acudir al uso de las siguientes estrategias:

- a. *Realizar por cuenta propia y en forma directa incesantes esfuerzos de convencimiento ante los directivos corporativos para que reviertan la decisión y acepten la iniciativa.*

b. Buscar el apoyo, mediante el uso de contactos personales, de otros directivos corporativos para que intervengan ante los directos corporativas y así combatir o eludir las resistencias corporativas.

Pero no solamente el apoyo interno es importante, las estrategias usadas por el gerente de una filial para intentar enfrentar o evadir la resistencia corporativa (SIC) pueden estar enfocadas a buscar el apoyo de entes externos, en tales circunstancias las estrategias a utilizar pueden ser orientadas en tres direcciones:

- a. Buscar el apoyo de actores externos como: clientes, proveedores y otros para demostrarle a los directivos corporativos que la iniciativa es aceptada en el mercado y que debe ser aprobada (legitimación y la asignación de los recursos corporativos).*
- b. Desarrollar la iniciativa en secreto, durante las etapas iniciales, con el apoyo de los agentes externos, para evadir la resistencia inicial del SIC y demostrar con esos primeros resultados la viabilidad de la iniciativa y convencer a los tomadores de decisiones de que la aprueben (la legitimación y si fuese del caso los recursos necesarios).*

Para llevar a cabo esta estrategia, la filial debe contar con cierta cantidad de recursos para irlos asignando en forma incremental hasta demostrar técnicamente la aprobación del mercado y las capacidades que tiene la filial para desarrollar la iniciativa. Este tipo de estrategia es propia de filiales que cuentan con un mayor grado de descentralización y autonomía en cuanto al uso de los recursos

- c. Desarrollar la iniciativa en su totalidad y presentarla ante la corporación como un hecho consumado.*

Esta estrategia la realizan filiales que gozan de mucha autonomía en la gestión y tienen control en el manejo de los recursos. Una situación de este tipo, es descrita en otros estudios, tal como el realizado por Borini, Fleurry, Fleurry y Olivera, (2009); ellos han designado a las filiales que realizan este tipo de estrategias con el nombre de “filiales rebeldes”. Este nombre obedece a que las filiales impulsan las iniciativas emprendedoras apoyadas principalmente en las conexiones o contactos

que han desarrollado en su entorno de negocios institucional (contexto local y redes de negocios). Por consiguiente, le restan valor a aspectos que implican contar con la aprobación explícita o el consentimiento de la casa matriz. Tampoco se cuestionan si su filial posee la autonomía suficiente para llevarla a cabo esas acciones. Estos autores, vinculan la rebelión de éstas filiales al estudio de Birkinshaw y Hood (1998), específicamente con aquellas filiales cuya actividad estratégica está asociada a un alto grado de autonomía y aunque las filiales brasileñas no la tienen formalmente, si la ejecutan a espaldas de la casa matriz, enfrentándose a una relativa rebelión contra la configuración estructural de la EMN.

El comportamiento subversivo de éstas filiales se origina, según los autores, en la búsqueda de una mayor orientación estratégica combinada con una baja autonomía con respecto a la casa matriz (Borini, et al., 2009).

El tercer objetivo del gerente de la filial, que también resulta válido, es tomar la decisión de no llevar a cabo ninguna estrategia y olvidarse de la iniciativa.

Una vez que han expuesto los objetivos y las estrategias asociados a ellos, surge otra pregunta ¿cómo van a llevar a cabo esas estrategias, es decir, cómo las ponen en práctica? De la literatura de la psicología y de los negocios internacionales se tiene que los gerentes pueden usar diversas tácticas¹⁰ o maniobras políticas (Knowles y Linn, 2004) con el propósito de persuadir a los directivos corporativos, otros gerentes de la red corporativa y a los actores externos.

Aunque el presente estudio se enfoca en el análisis de las estrategias que buscan el apoyo interno o externo para concretar iniciativas que previamente han resultado ser rechazadas por la corporación y no específicamente en las tácticas que podrían aplicarse, en este apartado, como un insumo adicional, se describen algunas de las tácticas, que por lo general, suelen ser las más aplicadas en casos como éstos.

¹⁰ Las de tácticas de influencia o “persuasión” son definidas en la literatura como las maniobras políticas (no planes) utilizadas por un actor social para influenciar a otro (s) actor (s) con el propósito de alcanzar un resultado deseado, sea este organizacional o de interés común (Knowles y Linn, 2004)

De las investigaciones realizadas en la psicología general se tiene que las personas utilizan un conjunto de tácticas de influencia para obtener sus propósitos (Kipnis, Schmidt y Wilkinson., 1980; Kipnis y Schmidt, 1985; Jones y Pittman, 1982; Yulk y Falbe (1990). Por su parte, la literatura de negocios internacionales señala que dentro del grupo de tácticas, el lobby y la formación de coaliciones, suelen ser las tácticas más utilizadas por los gerentes de las filiales (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Gammelgaard, 2009; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

La labor de persuasión no es un asunto que se logra realizando un único intento, sino, que este proceso a menudo comprende el uso de varias tácticas, que aplicadas de forma conjunta y en el momento oportuno, resultan ser las más fáciles y menos costosas, antes de pasar a tomar otras medidas más drásticas (Lewis-Duarte y Bligh, 2012; Yukul, 2002)

Realizada la observación anterior, seguidamente se exponen las siguientes tácticas: el lobby, la persuasión racional, la autopromoción y las coaliciones.

El lobby o lobbying: es una táctica de presión que busca influir en las decisiones de agentes claves a favor de quien o quienes lo realizan El uso del “lobby” ha sido muy común en las EMNs y utilizado por los gerentes de las filiales cuando compiten por nuevos mandatos, actividades de investigación y desarrollo o cuando la filial experimenta bajos rendimientos (Dörrenbächer y Geppert, 2010, Cantwell y Mudambi, 2005; Mudambi y Navarra, 2004). El lobby lo puede usar el gerente de una filial cuando enfrenta directamente la cadena de mando tradicional o también en forma indirecta cuando se busca influenciar a otros través de terceros.

El lobby puede realizarse a nivel interno dentro de las organizaciones, o bien, a nivel externo con otros agentes del entorno empresarial. En casos como el que nos ocupa en este estudio, los gerentes de las filiales serán quienes actúen como agentes intentando persuadir a los diversos actores corporativos, de nivel superior, con el fin de modificar sus actitudes, pensamientos y comportamiento de modo que aprueben una iniciativa que fue rechazada inicialmente. También, pueden realizar lobby con

otros actores del entorno empresarial buscando el apoyo y colaboración de parte de ellos.

Las coaliciones: se crean para conformar un grupo adicional de apoyo que tiene como “objeto” hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón (legitimidad) de lo que se le pide. Las coaliciones son vistas como una especie de alianza estratégica temporal realizada con los elementos más cercanos, o bien, aquellos que tienen mayor influencia sobre el objeto (Yukl, 2002; Yukl, 1998; Falbe y Yukl, 1992 y Kipnis et al., 1980). Estas coaliciones pueden ser internas (conformadas con agentes dentro de la corporación) o externas (con agentes fuera de la corporación) (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999).

La formación de coaliciones internas también se conocen como “tácticas laterales” (Keys y Bell, 1982) porque el gerente de la filial buscaría el apoyo o colaboración de *otros directivos corporativos, de división o de filiales hermanas* para que a través de ellos se logre reducir las incertidumbres en torno a la iniciativa, cerrando las brechas de percepción o las asimetrías de información que pudieran darse entre a casa matriz y la filial. De este modo, se pretende influir positivamente en los directivos claves de la corporación buscando una reversión de la decisión inicial.

Por otro lado, las coaliciones externas forman parte de las tácticas denominadas en la literatura como tácticas “outward” (Yulk, 2002; Keys y Bell, 1982). Se refieren a las tácticas que buscan el apoyo de aliados más allá de la acción corporativa, haciendo uso del poder de referencia y el experto que tienen las filiales, dado que no cuentan con el poder asociado a la tradicional jerarquía (Lewis-Duarte y Bligh, 2012). Este tipo de coaliciones las desarrollan las filiales que están profundamente vinculados con el contexto institucional y buscan mayormente los intereses dentro de la red de empresas e instituciones locales y no tanto en la red corporativa (Morgan y Kristensen 2007). Con el uso de tácticas “outward” el gerente de la filial busca, asegurarse, en primera instancia, la aceptación de la iniciativa por parte del mercado y una vez alcanzada la aceptación del mercado, lo siguiente es usar la persuasión racional, la autopromoción o bien las coaliciones internas en búsqueda de la legitimidad y los recursos cuando estos sean requeridos.

La persuasión racional: está dentro del conjunto de tácticas de influencia llamadas “upward” y “laterales” (Keys y Bell, 1982) debido a que usan para influenciar a gerentes de nivel superior o bien gerentes en condición de pares. Esta táctica consiste en usar argumentos lógicos e información válida para persuadir a otros (de nivel superior) y alcanzar un resultado deseado (Yulk, 2002; Kipnis y Schmidt, 1985). La persuasión racional suele usarse sola o en conjunto con otras tácticas y a menudo es una de las primeras tácticas a las que acuden los gerentes cuando inician un proceso de negociación (Yulk et al. 1993) encaminados a la búsqueda de recursos, aprobación de algún asunto u obtener el apoyo político de un grupo en particular (Lewis-Duarte y Bligh, 2012). Resulta ser una táctica apropiada cuando el “objeto” comparte los mismos objetivos y tareas que su jefe, pero no tiene claro, o no reconoce, mejores formas de proceder y hay que tratar de convencerlo (Yukl, 1998). Por ende, los gerentes de las filiales harán incesantes esfuerzos por convencer a la dirección o divisiones corporativas de que acepten la iniciativa (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999) usando argumentos y hechos lógicos, es decir, revelando información clara y bien definida en documentos escritos que contengan el detalle de la propuesta de la iniciativa o descripciones detalladas de la misma y los presupuestos que respaldan la solicitud de recursos que hace la filial a la casa matriz.

La autopromoción: es otra táctica que consiste en brindar información adicional para darle un mayor crédito a una persona o situación (Jones y Pittman, 1982). En este caso particular, se basa en informarle a la casa matriz sobre las capacidades y recursos que tiene la filial para enfrentar las nuevas responsabilidades. Implica también dejar claro en ellos cuales son las actividades que actualmente desarrolla la filial y demostrar el cúmulo de cualidades que posee y que la hacen competente para realizar la iniciativa que proponen.

La siguiente figura ilustra de manera gráfica los objetivos y las estrategias utilizadas por los gerentes de las filiales para sobrepasar la resistencia corporativa.

Figura 6. Objetivos y estrategias usadas por los gerentes de filiales para sobrepasar la resistencia corporativa que proviene del SIC.



Fuente: Adaptado de Birkinshaw y Ridderstråle, 1999

En los párrafos anteriores, se explicaron las semejanzas existentes en los trabajos de Birkinshaw y Ridderstrale (1999) y de Dörrenbächer y Geppert (2010), en los siguientes se detallan las principales divergencias encontradas en ambos estudios.

- Birkinshaw y Ridderstråle (1999) resaltan que el SIC se puede atacar desde tres flancos: los recursos, la aceptación del mercado y la legitimación organizacional, según se trate del tipo de iniciativa (interna o externa). Por su parte, el estudio de Dörrenbächer y Geppert (2010) toma en consideración, únicamente, el aspecto relacionado con la búsqueda de recursos y deja de lado los otros dos elementos

ya mencionados, argumentando que la asignación de recursos a las iniciativas es la principal fuente que desata los conflictos en las EMNs debido a que las iniciativas estimulan la competencia intra organizacional sobre los recursos que posee la casa matriz o bien en los mandatos de las filiales” (Dörrenbächer y Geppert, 2010).

- Otro aspecto en el que difieren ambos estudios es que Dörrenbächer y Geppert (2010) se refieren las coaliciones internas como aquellas conformadas por el gerente de la filial ya sean dentro de la misma filial y/o en el entorno local, con el fin de acceder a los recursos que demanda la iniciativa. El grado de embeddedness de la filial en el entorno local es considerado un factor crítico (Mudambi y Pedersen, 2007, Frost, 2001) que determinará contar con el apoyo de esas coaliciones. Por otro lado, se refiere a las coaliciones externas como las que el gerente de la filial conforma con los miembros de la casa matriz para acceder los recursos siguiendo los procedimientos corporativos ya establecidos; en este sentido, para ellos las coaliciones externas son aquellas que se salen de su entorno local. La tabla 3 busca mostrar las diferencias halladas en ambos estudios

Tabla 3. Diferencias presentes en los estudios de Birkinshaw y Ridderstråle (1999) y Dörrenbächer y Geppert (2010)

	Birkinshaw y Ridderstråle (1999)	Dörrenbächer y Geppert (2010)
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza las estrategias que usa el gerente partiendo de la orientación del mercado de las iniciativas planteadas: internas o externas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza las estrategias usadas por el gerente partiendo de las habilidades socio-políticas que posee el gerente de la filial.
Líneas de ataque al SIC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de recursos ▪ Aceptación del mercado ▪ Legitimación corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de recursos
Coaliciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internas: Conformadas con individuos que pertenecen a la corporación. ▪ Externas: Conformadas por individuos ajenos a la corporación tales como: clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internas: conformadas por individuos que pertenecen a la filial y otros individuos, entidades o grupos del entorno institucional local. ▪ Externas: conformadas con individuos que pertenecen a la casa matriz.

Fuente: Elaborada a partir de Birkinshaw y Ridderstråle (1999) y Dörrenbächer y Geppert (2010).

Hasta este momento, se ha realizado un recorrido que ha permitido comprender y analizar los procesos micro-políticos que surgen a partir de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales exteriores. Además, se han abordado temas encaminados a brindar un mejor entendimiento de los objetivos y de las estrategias, que más frecuentemente, usan los gerentes de las filiales exteriores para enfrentar o evadir la resistencia corporativa producto de rechazo de iniciativas, proceso que se ha considerado, inherentemente, parte del entorno micro político en el que está inmersa la filial. Al mismo tiempo y de manera colateral, se han mencionado las tácticas de persuasión que frecuencia son más utilizadas por los gerentes de las filiales cuando están inmersos en situaciones como las anteriormente señaladas.

Sin embargo, esta investigación no se limita ahí y establece como otro de los objetivos principales entender cómo otras variables propias de la persona del gerente y del contexto corporativo pueden influir en la selección de esas estrategias.

Reiterando, se tiene que el conjunto de estrategias identificadas en la literatura se han agrupado con base al objetivo que persigue el gerente de la filial, ya sea, que busque el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando tradicional, o bien, que busque apoyo externo, a partir de las relaciones construidas por la filial con agentes externos a la corporación.

Ahora bien, las variables que propiamente se van a asociar con las estrategias usadas por los gerentes para combatir la resistencia corporativa son: los valores culturales del gerente de la filial, la resistencia corporativa, la autonomía de la filial y la justicia procedimental. En el caso particular de los valores individuales del gerente, para su estudio, éstos se agruparon en cuatro dimensiones tal y como lo establece Schwartz (1992, 1994): *“automejoramiento”, “apertura al cambio”, “conservacionismo” y autotrascendencia.*

Para abordar la temática vinculada a este objetivo, se han propuesto dos modelos (el A y el B) a partir de los cuales se estudian las relaciones entre las variables objeto de estudio denominadas variables independientes y las variables dependientes, que en este caso corresponden en el modelo A a las estrategias de apoyo interno y en el modelo B a las estrategias que buscan el apoyo externo.

En las siguientes secciones se describen y analizan las variables que forman parte de los modelos: valores culturales del gerente (mediante el análisis de las dimensiones de auto mejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y auto trascendencia), la resistencia corporativa, la autonomía y la justicia procedimental.

Una vez definidas y analizadas cada una de estas variables se establecerán las relaciones entre ellas y con la principal variable de estudio, que son las estrategias que buscan el apoyo interno y las que buscan el apoyo externo. Para tal efecto, se inicia esta sección con el tema de los valores culturales que posee el gerente de la filial.

4.3. Los valores culturales y las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa (SIC)

Tal y como se discutió en el apartado anterior, la decisión que toman los gerentes de las filiales, al momento de escoger una u otra estrategia para enfrentar la resistencia corporativa que enfrenta una iniciativa planteada por su filial puede verse influida por muchos factores, entre ellos, los valores culturales del gerente. Por esta razón, en este apartado nos centraremos en comprender y analizar esta temática.

Los valores que posee una persona definen sus comportamientos, acciones y conductas. A su vez, los valores son el resultado de la cultura en la que ha estado inserta esa persona o haya crecido. En consecuencia, la cultura tiene un fuerte impacto en los individuos porque afecta su conducta (Schein, 1985) jugando un papel primordial en la formación de valores (Schwartz, 1992, 2009; Schwartz y Boehnke, 2004). De ahí que en primer lugar se hace un abordaje general al tópico de la cultura, posteriormente, se incursione en el tema de los valores culturales para lo cual se ha seleccionado el Modelo de Valores Individuales propuesto por Schwartz (1992) y se expliquen las cuatro dimensiones que componen dicho modelo.

4.3.1. Definición de cultura y su importancia

Dentro del ámbito de las empresas multinacionales, el estudio de la cultura ha venido adquiriendo relevancia en las últimas décadas, conforme estas empresas intensifican sus actividades internacionales y aumenta la interdependencia entre las naciones (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004). Este tema ha captado la atención de los investigadores interesados en conocer cuáles son los efectos que tiene la cultura en la administración de los negocios internacionales, particularmente, en sus procesos y en los resultados (Vernaik y Brewer, 2010; Ling et al., 2005; House et al., 2004). En consecuencia, la cultura tiene influencia en los valores organizacionales directamente e indirectamente a través de sus miembros y en la naturaleza de las tareas organizacionales. (Sagiv y Schwartz, 2007).

Para los administradores de las empresas multinacionales, lograr entender las diferencias culturales de los individuos resulta crucial hoy en día, especialmente, cuando en los procesos organizacionales de una misma empresa intervienen individuos que pertenecen a distintas culturas, es decir, cuando confluyen los gerentes de la casa matriz y los gerentes de otras unidades funcionales dispersas alrededor del mundo (Drogendijk y Holm, 2012; Bartlett y Ghoshal, 1988).

El reconocimiento y entendimiento de esas diferencias facilita el ejercicio de la administración haciéndola más eficiente. También habrá una mayor disposición de interpretar adecuadamente las diferencias en las acciones y conductas de los individuos, forjando interacciones personales más efectivas, favoreciendo el liderazgo, facilitando la aplicación de prácticas organizacionales, evitando los malos entendidos y logrando una mejor aceptación de otros (House et al., 2004).

Es posible, que individuos de distintas culturas actúen de una manera diferente ante las situaciones similares que les presente la vida, es decir, las personas pueden enfrentar los mismos problemas y pensar en formas distintas de resolverlos. En este sentido, la capacidad para discernir las diferencias culturales se torna, en nuestros días, un asunto primordial porque la cultura influencia el accionar y el pensar de los individuos mostrando un efecto o impacto directo en las organizaciones que ellos administran (Hall, 1976).

Si bien es cierto, no hay acuerdo sobre la definición del término de cultura (Brettel, Engelen y Heineman, 2009), algunas de las definiciones ampliamente aceptadas en la literatura han sido las de Kluckhohn (1951); Hall, 1959; Hofstede (1980); Poortinga (1992) y McDermott y O'Dell, 2001, las cuales se mencionan a continuación.

- a. Kluckhohn (1951: p.86) señala que “la cultura comprende formas comunes de pensar, sentir y reaccionar, adquiridas y transmitidas principalmente por medio de símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos incluyendo su vinculación con los artefactos; el núcleo esencial de la cultura se compone de las ideas tradicionales (p.ej. históricamente derivadas y seleccionadas) y sobre todo sus valores asociados”.

- b. Hall (1959, p. 42) propone que la cultura “es el patrón por el que estamos cortados todos y controla nuestra vida de muchas formas insospechadas. ... la cultura es esa parte de la conducta del hombre que éste da por supuesta, la parte sobre la que no piensa porque asume que es universal o la considera idiosincrásica”. En pocas palabras “la cultura es el comportamiento aprendido y compartido” (Hall, 1959, p. 61).
- c. Poortinga (1992) señala que la cultura nacional es la que pone barreras a la conducta humana definiendo las conductas aceptables y las inaceptables.
- d. Hofstede (2001, p. 9) la define como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo humano o una categoría de gente de otro... la cultura incluye el sistema de valores; y los valores son los bloques que construyen la cultura”.
- e. McDermott y O’ Dell (2001), la cultura es un sistema de creencias que están profundamente enraizadas en la sociedad que se reflejan en el comportamiento de sus organizaciones y de los individuos.
- f. House, et al. (2004, p. 15) definen teóricamente la cultura como, “las motivaciones, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos importantes que resultan de experiencias comunes de los miembros del colectivo, que son compartidos y transmitidos a través de las generaciones”.

La teoría advierte que la cultura impacta los esquemas y la forma de ser de los individuos, y por lo tanto, sus interpretaciones y percepciones (Schein, 1985). De ahí, que individuos con antecedentes similares suelen tener más cosas en común entre ellos, que con otros individuos de diferentes contextos culturales. En consecuencia, las diferencias en las interpretaciones y percepciones podrían guiar a diferencias claras en las conductas de los individuos (Brettel et al., 2009).

Los procesos emprendedores corporativos muchas veces se ven afectados por la cultura tanto a nivel de la sociedad como a nivel organizacional. Por ejemplo, se

ha dicho que Estados Unidos de América tiene altos niveles de emprendimientos debido a que su gente posee valores culturales de libertad, independencia, autosuficiencia, individualismo, logro, y materialismo. No obstante, la cultura podría constituirse en un obstáculo, para llevar a cabo dichos procesos, cuando no hay grandes dosis de innovación, propensión al riesgo, compromiso emocional, autonomía, entre otros aspectos (Morris, Davis y Allen, 1994)¹¹.

A nivel de las EMNs, el rechazo de una iniciativa planteada por una filial con una fuerte orientación emprendedora podría ser visto por sus miembros como algo rutinario, porque han enfrentado situaciones similares con anterioridad. No obstante, para filiales menos emprendedoras, ubicadas en otras latitudes, esta situación podría ser mal interpretada porque los valores culturales que prevalecen son distintos (Ling, et al., 2005). Esas situaciones con regularidad suceden cuando las distancias culturales entre la casa matriz y filiales exteriores son grandes (Drogendijk y Holm, 2010) creando divergencia de expectativas y en las conductas individuales o grupales. Seguidamente se va a profundizar en el tema de los valores humanos.

4.3.2. Los valores humanos

Como se ha comentado anteriormente, la cultura tiene un fuerte impacto en los individuos porque afecta su conducta (Schein, 1985) y juega un papel primordial en la formación de valores (Schwartz, 1992, 1994 b, 2006; Schwartz y Boehnke, 2004).

Kluckhohn (1951) en su trabajo seminal conceptualiza los valores “como formulaciones explícitas o implícitas de lo “deseable” que influyen los medios y fines de las acciones individuales”. Por su parte Schwartz (1994, p.24-25) define los valores “como concepciones de lo deseable que guían el aspecto social de los actores (p.ej. líderes organizacionales, formuladores de políticas, personas individuales) seleccionando acciones, evaluando gente y eventos y explicando sus acciones y evaluaciones”. Desde este punto de vista, los valores se manejan como criterios o

¹¹Basado en los estudios de: Gilder 1988; Peterson, 1988; Spence, 1985; Sundbo, 1991; Cornwall y Perlman, 1990; Peters, 1987; Pinchot, 1985 y Waterman, 1987.

metas trans-situacionales, cuya prioridad va a responder al grado de importancia dada; además actúan como principios que guían la vida de las personas (Schwartz, 1994, 1992; Rokeach, 1973).

Los valores de los individuos y grupos junto con las necesidades, actitudes y normas establecidas por la sociedad, permiten observar diferentes conductas y acciones, de ahí, que suelen usarse para caracterizar sociedades e individuos y también para explicar los procesos de cambio experimentan las sociedades en el tiempo. Estos valores pueden diferir sustancialmente en cuanto a la importancia relativa que a ellos se les refiere. Incluso, esa importancia puede variar en una misma persona dependiendo del momento o circunstancia en que se haya manifestado. En este mismo ámbito, los valores se ordenan siguiendo un patrón de prioridades o jerarquías, de ahí, que un valor puede ser de suma importancia para una persona pero poco importante para otra (Schwartz, 2009).

A nivel individual, los valores conducen a la acción por lo que se denotan como predictores de los comportamientos, intereses, actitudes e identidades de las personas, considerándolos de este modo guías motivacionales de orden superior, pues a partir de ellos, se explican las acciones y conductas de menor nivel (Royce y Powell, 1983).

Igualmente, los valores influyen sobre la manera en que los individuos perciben su entorno y en la interpretación que da a los eventos, de ahí que la forma en que los enfrente será consistente con su sistema de valores (Schwartz, 1992). Cuando un individuo no actúa en concordancia con sus valores experimentará una sensación de conflicto interno e inconformidad en el largo plazo que surge de la incongruencia en el accionar de su conducta (Sosik, 2005; Bardi y Schwartz, 2003).

Dentro de las características de los líderes, se ha dicho que los valores personales son los que más influyen en sus acciones. En el caso de las empresas, los valores de los gerentes tienen una influencia primordial en sus percepciones y conductas, y al mismo tiempo, moldean o perfilan las características de la organización que dirigen (Bardi y Schwartz, 2003).

Por lo anterior, los gerentes generales imprimen sus firmas en la organización con sus propios valores reflejados en las decisiones estratégicas que toman. Por consiguiente, los valores van a tener importantes implicaciones en los procesos y en los resultados organizacionales (Berson, Oreg y Dvir, 2008). Por ejemplo, los individuos que deciden entrar en la ruta del emprendimiento corporativo son guiados a través de guiados por la motivación que le generan los valores que poseen. (Gorgievski, Ascalon y Stephan, 2011).

Dentro del marco de las EMNs, los gerentes corporativos y los gerentes de las filiales exteriores pueden tener valores afines, o al contrario, valores antagónicos (Vora, et al., 2007; Mudambi y Pedersen, 2007; Mudambi y Navarra, 2004). Por lo que es todo un reto para las EMNs aprender a integrar los diversos sistemas de valores y adoptar valores de trabajo globales creando un ambiente donde los colaboradores sean capaces de comunicarse y coordinar actividades para alcanzar metas comunes (Erez y Drori, 2009).

En vista de que uno de los objetivos de este estudio es predecir si los valores de los gerentes que influyen en la selección de las estrategias para enfrentar la acción proveniente del SIC, se escogió el Modelo de Valores Individuales propuesto por Schwartz (1994, 1992). Seguidamente se procede a describir en qué consiste este modelo.

4.3.2.1. Modelo de Valores Culturales de Schwartz (1992)

Schwartz (2006, 1994, 1992) influido fuertemente por los trabajos de Rokeach (1973) y apoyado en las teorías de los valores, establece seis características que distinguen los valores, de otros conceptos mucho más limitados, como son las normas y las actitudes. Dentro de las características vinculadas a los valores el autor señala los siguientes:

- a. Son *creencias* que cuando se activan repercuten en las acciones de las personas.
- b. Se refieren a *metas deseables* que motivan la acción.

- c. *Trascienden* acciones y situaciones específicas.
- d. Sirven como *estándares o criterios* en la selección o evaluación de las acciones, políticas, gente y/o eventos.
- e. Son ordenados por la *importancia relativa* entre ellos formando un sistema prioridades.
- f. La importancia relativa de los valores guían la acción y cualquier actitud o conducta tiene implicaciones en *más de un valor*.

De acuerdo con Schwartz (1994,1992), los valores representan las respuestas motivacionales que las personas y los grupos dan a tres necesidades universales de la existencia humana: (a) las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos (orgánica), (b) la necesidad de coordinar las acciones sociales (interacción), (c) las necesidades de supervivencia y bienestar de los grupos. Este autor, a partir de sus investigaciones y apoyado en conceptos que ya prevalecían en las teorías anteriores de valores, identifica y define valores universales tanto a nivel individual como a nivel de sociedad.

En vista de que esta investigación está dirigida específicamente al estudio de los valores que prevalecen entre los gerentes de las filiales, donde el gerente de la filial es el principal protagonista, esta investigación se centra en el modelo valores individuales que desarrolla Schwartz y se deja al margen de este estudio la otra opción, que es el modelo de Schwartz en el ámbito de la sociedad.

Por consiguiente, los diez valores individuales que propone Schwartz son: poder, logro, hedonismo, estimulación, auto dirección, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia y universalismo. El aspecto crucial que distingue un valor de otro, es la meta motivacional que cada uno expresa (Schwartz 1994, 1992).

La siguiente tabla 4 hace una breve referencia del significado de cada valor, además, indica la necesidad individual que busca satisfacer.

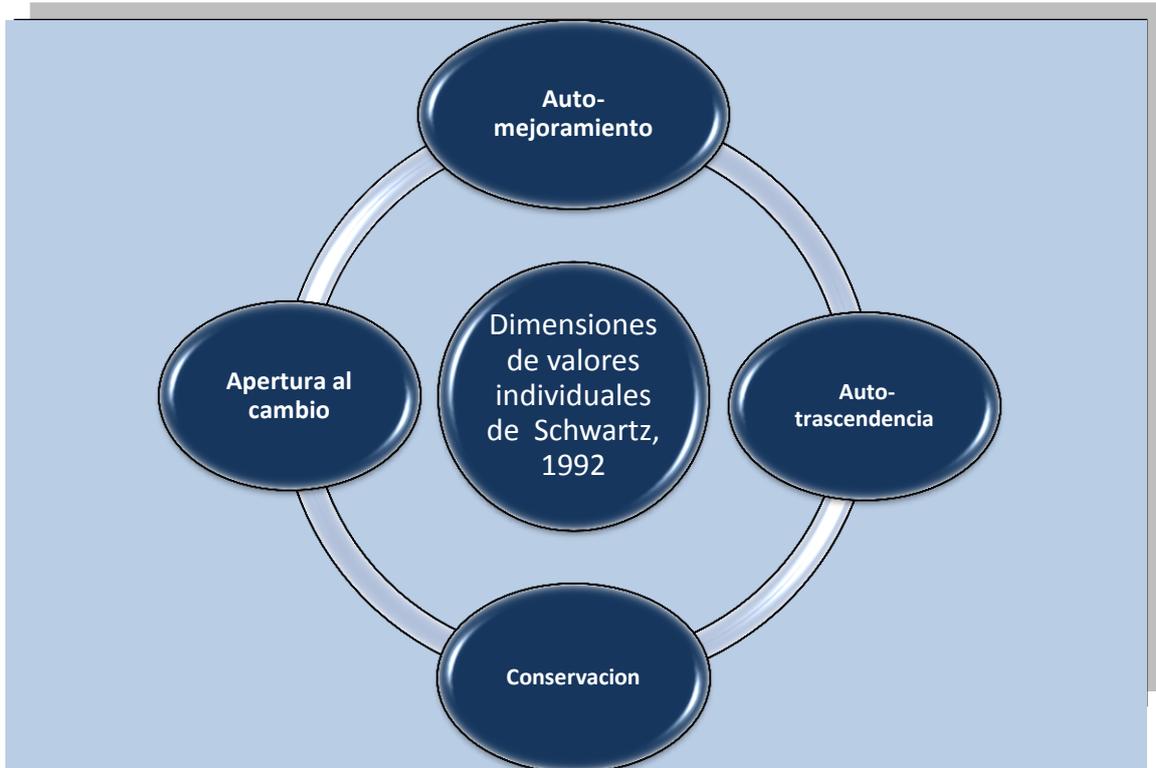
Tabla 4. Definición de Valores de Schwartz y necesidad a la que responden

Definición de Valor	Necesidad universal a la que responde
Poder: se refiere al interés por lograr poder social, autoridad y riqueza material.	- Interacción social - Supervivencia y bienestar del grupo
Logro: se refiere a la búsqueda del éxito personal, poniendo en juego competencias que son socialmente aceptables.	- Interacción social - Supervivencia y bienestar del grupo
Hedonismo: Está relacionado con el placer, la gratificación personal y el poder disfrutar de la vida.	- Orgánica
Estimulación: importan la novedad y los desafíos.	- Orgánica
Autodirección: se refiere al interés por poder pensar con independencia, tener libertad de acción y exploración, poder ser creativo.	- Orgánica - Interacción social
Universalismo: importan la tolerancia y la justicia social, la protección del medio ambiente.	- Orgánica - Supervivencia y bienestar del grupo
Benevolencia: importa preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor.	- Orgánica, - Interacción social - Supervivencia y bienestar del grupo
Tradicición: interesan el respeto y el compromiso con las costumbres y la cultura tradicional, también la religión.	- Supervivencia y bienestar del grupo
Conformidad: se valoran las normas sociales y se evitan los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás, se respeta a los mayores.	- Interacción social - Supervivencia y bienestar del grupo
Seguridad: interesan la seguridad, armonía y estabilidad social y personal.	- Orgánica, - Interacción social - Supervivencia y bienestar del grupo

Fuente: Adaptada Schwartz 1992

A su vez, Schwartz (1994, 1992) integra estos diez valores en cuatro dimensiones culturales denominadas: automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotranscendencia. El *automejoramiento* está referido a las personas que priorizan sus intereses propios. La *apertura al cambio* está vinculada a personas que valoran la independencia en la definición de las acciones y de los pensamientos. La *conservación* va de la mano con aquellas personas que aprecian la seguridad y el orden. Finalmente, La *autotranscendencia* considera el desprendimiento de los intereses personales a favor de los colectivos. La siguiente figura muestra las cuatro dimensiones propuestas por Schwartz (1992).

Figura 7. Dimensiones propuestas por Schwartz (1992)

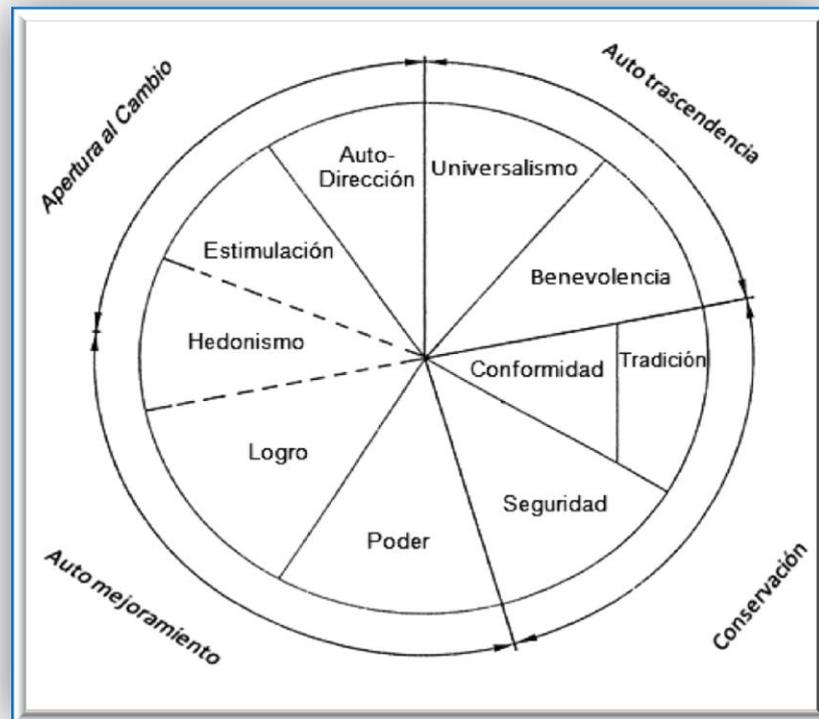


Fuente: Schwartz, 1992

El Modelo de Valores Individuales de Schwartz, no solo identifica las dimensiones, sino que da un paso más allá, explicando la relación dinámica que se da entre ellas. Por lo tanto, hace uso de una estructura circular y bipolar a través de la cual logra plasmar, de forma clara, la relación que se da entre los valores. Esta relación se establece bajo la premisa de que las acciones que guían la búsqueda de un valor determinado, tienen consecuencias psicológicas y sociales, las cuales pueden entrar en conflicto o ser compatibles con la búsqueda de otros valores (Schwartz, 1994).

En otras palabras, hay valores que están en contraposición con respecto a otros; de la misma forma que hay valores que muestran afinidad o congruencia entre ellos. La siguiente figura 8, describe con mayor claridad las relaciones bipolares que se presentan entre los valores.

Figura 8. Modelo teórico de las relaciones bipolares de los valores individuales propuestos por Schwartz (1992, 1994)



De la figura anterior, se logra identificar la relación de conflicto y congruencia existente entre los valores que integran cada dimensión. La dimensión de auto mejoramiento manifestada en aquellas personas que priorizan sus propios intereses está en contraposición con la dimensión de autotrascendencia reflejada en aquellos individuos que someten los intereses individuales en función de los colectivos.

La dimensión de apertura al cambio que valora la independencia de acciones y pensamientos está en contraposición con la dimensión de conservación, referida ésta a aquellos individuos que aprecian la seguridad y el orden. De igual modo, se logra observar que hay afinidad o congruencia entre los valores de logro y poder (automejoramiento) con los de autodirección, estimulación, hedonismo (apertura al cambio), por esta razón ellos están adyacentes. Los valores de de seguridad, tradición y conformidad (conservación) están adyacentes a los valores universalismo y benevolencia (autotrascendencia). Entre más cercanos estén dos valores en una misma dirección siguiendo la línea del círculo, más afín es la motivación

prevaliente entre ellos y entre más distantes las motivaciones, los valores son más antagónicos.

Recientemente, Ralston y otros colegas (Ralston et al., 2011) se dieron a la tarea de aplicar la Encuesta de Valores de Schwartz (1992) en 50 sociedades, cultural y socialmente distintas, durante los años 2000-2008. El objetivo de esta reciente investigación, era verificar la confiabilidad y consistencia de la Escala de Valores de Schwartz (SVS) a nivel individual y social, aplicándose esta vez a una población más afín al área de los negocios, como es la integrada por los administradores y la gente de la fuerza de trabajo¹². El interés por valorar el desempeño de esta escala se debe a que se ha convertido en un instrumento muy utilizado en los estudios relacionados a la ética de negocios y en investigaciones de negocios internacionales.

Ralston y sus colegas demostraron, entre otras cosas, la confiabilidad de las valoraciones a nivel individual para: (1) cada uno los diez valores en forma independiente y (2) para los valores en forma agregada en las respectivas dimensiones de alto orden (apertura al cambio, conservación, automejoramiento y autotranscendencia. Los resultados de la investigación de Ralston et al., (2011) indican que en la población en estudio, no todos los diez valores de Schwartz, analizados por separado, obtuvieron una escala de confiabilidad aceptable, es decir igual o superior 0.60, en todos los países que integraban la muestra; a raíz de lo anterior, los autores consideran que podría ser arriesgado realizar investigaciones transculturales a nivel individual tomando cada uno de los diez valores por separado. Situación diferente se dio con las dimensiones que integraban las dimensiones de alto orden, pues los resultados obtenidos demostraron índices de confiabilidad aceptables en cada uno de esos grupos. En síntesis, el trabajo de Ralston y colegas señala que las dimensiones de valores de alto orden (apertura al cambio, conservación, autotranscendencia y automejoramiento) son más consistentes y confiables que las medidas de los valores de las 10 sub-dimensiones, por lo tanto, por el grado de aceptabilidad estas dimensiones pueden ser utilizadas para apoyar investigaciones relacionadas en las con valores en las que participen varios países a la vez.

¹² El instrumento aplicado por Schwartz, 1992 se dio en la población de profesores y estudiantes universitarios

La Escala de Valores Individuales de Schwartz (1992) fue seleccionada para aplicarla en este estudio empírico debido a que cumple con varios criterios que la hicieron atractiva al momento de probar su validez de carácter universal. Estos criterios son:

- a. Contiene una definición de los valores lo bastante descriptiva como para servir de modelo universal.
- b. Explica la relación entre valores y motivaciones u objetivos motivacionales. Además, le da a los valores un significado (contenido) psicológico y social, simultáneamente.
- c. Considera la existencia de valores instrumentales y terminales cuyo propósito es servir de guía la vida de los sujetos.
- d. Estructuran los valores en tipos motivacionales de tendencia individualista y colectivista e incluso sitúan zonas intermedias de ellos, a fin de presuponer la posibilidad de conflictos entre ambas tendencias.
- e. Los valores se derivan de las necesidades humanas básicas universales, brindándole es esta teoría un fundamento más amplio y más comprensivo del ser humano.
- f. Finalmente, constituye una teoría lo suficientemente flexible como para permitir comprender mejor el dinamismo de los valores humanos.

Estos criterios ya mencionados, aunados a otros tales como: compatibilidad del modelo con el objeto de estudio, lo actualizado de la Escala, la rigurosidad metodológica sobre la que se fundamentó y la cantidad de países involucrados en el estudio facilitaron la escogencia de este modelo. Estos otros criterios se explican seguidamente.

- a. *Compatibilidad del modelo con el objeto de estudio:* Schwartz en su modelo establece dimensiones de valores culturales tanto a nivel de sociedad como individual y cada una de estas dimensiones están asociadas a un conjunto de valores. En vista de que esta investigación busca determinar la influencia que tienen los valores culturales del gerente en la selección de las estrategias

usadas por los gerentes para evadir o reducir la resistencia corporativa, resulta entonces conveniente, el uso de la Escala de Valores de Schwartz, específicamente, el referido a nivel individual.

b. Actualidad de la investigación: La escala propuesta por Schwartz (1994, 2006) se ha venido actualizando con aportes que ha realizado el mismo autor junto otros colegas, confirmando la confiabilidad de su aplicación en estos tiempos de cambio. Esta escala, fue probada recientemente en la investigación que desarrolló Ralston et al. (2011) cuyo propósito fue medir la confiabilidad y validez de la Escala de Valores de Schwartz tanto a nivel de sociedad como individual, a una población de gerentes y personas de la fuerza de trabajo¹³. Otro hecho importante de rescatar, es que el periodo de recogida de datos que Ralston (2011) hizo se dio durante los años 2000 y 2008 de ahí que resulta ser muy actual.

c. *La rigurosidad metodológica y la cantidad de países involucrados en el estudio:* las críticas que Schwartz realiza al modelo de Hofstede (1980), han sido tomadas como referentes básicos, para deducir que el modelo cultural que propone Schwartz (1994) supera las presuntas limitaciones metodológicas señaladas al estudio de Hofstede, por lo que su trabajo goza de mayor rigurosidad metodológica en este aspecto. Tal y como ya se ha comentado, el estudio inicial propuesto por Schwartz se ha venido refinando por el mismo autor y otros colegas en investigaciones posteriores (Schwartz, 2006, 1994), al mismo tiempo que han ido incrementando el número de países que integran las muestras (Schwartz, 2006). Asimismo, la Escala de Schwartz ha sido evaluada en más de 270 muestras y en más de 70 países, usando diferentes instrumentos de medida. En la gran mayoría de las muestras el carácter distintivo entre ellos y la estructura de las relaciones que los integran han sido verificados” (Roccas, Schwartz y Amiy, 2010).

Todos estos son argumentos sustentan la calidad técnica de la Escala de Schwartz (1992) y la hacen merecedora de continuar usándose en otros estudios en el futuro.

¹³ Recordar que originalmente Schwartz aplicó su encuesta a profesores y estudiantes universitarios.

Por lo tanto, corresponde ahora el momento de determinar teóricamente si los valores de Schwartz influyen en la escogencia de las diferentes estrategias usadas por los gerentes de las filiales para vencer la resistencia corporativa hacia sus iniciativas.

4.3.3. Las dimensiones culturales y las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa

Hasta este momento, se ha realizado un recorrido por los temas de cultura, los valores culturales y la explicación del Modelo de Valores Individuales de Schwartz (1992), el cual sirvió de fundamento teórico y empírico para el planteamiento de las hipótesis que se describen en el siguiente Capítulo 5 donde se describe el modelo de estudio propuesto y la formulación de hipótesis.

Se inicia esta nueva sección recordando que las instituciones están constituidas por personas y que el nivel gerencial, es uno de los niveles más importantes en las instituciones económicas, y por ende, lo es también en de ellas las EMNs. Los gerentes de las filiales, en la mayoría de los casos, son las piedras angulares las que definen y administran las capacidades de una filial. Así también, son ellos quienes le dan la orientación estratégica e identidad a la organización dentro del contexto de: la casa matriz (cultura corporativa, sistemas y prácticas de dirección), el contexto geográfico (país de origen y país de operaciones) y los factores sectoriales (naturaleza de la industria, fuerzas competitivas y dinámicas del sector) (Quintanilla, 2002).

Por lo tanto, los valores de los gerentes de las filiales exteriores constituyen una de las variables de interés en esta investigación. Tal y como se mencionó, los valores suelen tratarse como predictores de los comportamientos, intereses y actitudes de los individuos, los cuales son influenciados por las instituciones y por la cultura en la que está inserta la persona (Rosenblatt, 2011; Björkman, Fey y Parks 2007, Scott, 1995). Los valores también influyen en los procesos de toma de decisiones, debido a que son estándares que apoyan la selección y evaluación de la conducta de los individuos (Schwartz, 2009; Bardi y Schwartz, 2003). Por consiguiente, los valores personales de los miembros de una organización permean,

de algún modo, los objetivos, metas, normas y prácticas de esa organización. De igual forma, influyen en las percepciones compartidas y en las interpretaciones de las acciones organizacionales (Sagiv y Schwartz, 2007).

Consecuentemente, los gerentes de las filiales exteriores tomarán decisiones y juzgarán el éxito o fracaso de su gestión en congruencia con su sistema de valores, y éstos últimos, ineludiblemente permearán las estrategias de los negocios que realicen. Vale aclarar que “no todos los miembros influyen igualmente las organizaciones con sus valores culturales” (Sagiv y Schwartz, 2007, p. 185).

Es evidente entonces, que la interpretación que haga el gerente del contexto corporativo en el que está inserta la filial a su cargo y la percepción que tenga sobre los procesos corporativos, en particular, sobre el proceso de aprobación de iniciativas llevado a cabo por la casa matriz será influido, inevitablemente, por su sistema de valores. Esto es válido dado que los valores son criterios trans-situacionales que guían a los gerentes de las filiales en la evaluación de sus acciones personales y las acciones organizacionales, en términos de legitimidad y conveniencia (Adams, Licht y Sagiv, 2010). Así, los valores de los gerentes juegan un rol importante en este estudio porque estos van a incidir directamente en la elección deliberada de las estrategias que utilice dicho gerente para enfrentar la resistencia corporativa, es decir, la acción del sistema inmunológico corporativo, cuando una iniciativa formulada por la filial a su cargo haya sido rechazada.

Como ya se mencionó, la teoría de Schwartz (1992) describe diez valores básicos universales, donde cada valor refleja metas y objetivos que las personas buscan conseguir y por lo tanto marcarán definitivamente las acciones que emprenden para conseguirlos. Estos valores son estables y comunes en todas las culturas, variando respecto a su intensidad o importancia y su asociación con aspectos culturales particulares. (Bilbao, Techio, Páez 2007)

Por lo tanto, esta investigación busca conocer si los valores culturales del gerente de una filial, a través del estudio de las cuatro dimensiones de orden mayor propuestas por Schwartz (1992), influyen en la selección de una u otra estrategia para enfrentar o sobrellevar la resistencia corporativa hacia el planteamiento de sus iniciativas. Estas dimensiones ya fueron mencionadas y son: automejoramiento,

apertura al cambio, conservación, y autotrascendencia. Por lo tanto se procede a contextualizar cada una de estas dimensiones.

4.3.3.1. Dimensión Automejoramiento

Los individuos con mayor propensión a poseer valores de auto-mejoramiento enfatizan la búsqueda del poder a través del control de la gente y los recursos. Así mismo, buscan el éxito mediante la demostración de sus competencias de acuerdo con los estándares sociales establecidos, anhelando la aprobación y/o la aceptación social (Roccas, et al., 2010, Schwartz, 1994, 1992).

Schwartz integra en esta dimensión los valores de logro y poder; algunos investigadores incluyen en esta dimensión el hedonismo (Roccas, et al., 2010).

Tabla 5. Valores vinculados a la dimensión de auto mejoramiento

<i>Valor</i>	<i>Descripción del valor</i>
<i>Poder</i>	Se busca alcanzar el estatus social y prestigio mediante el control o la dominación de la gente y los recursos. Características asociadas a poder son: autoridad, riqueza y poder social.
<i>Logro</i>	Se refiere a la búsqueda del éxito personal mediante la demostración de las competencias, de acuerdo con los estándares socialmente aceptados. Un desempeño competente que genera recursos es necesario para la supervivencia de individuos, grupos e instituciones y permite alcanzar los objetivos propuestos. Estas personas, con una alta propensión al logro son ambiciosas, exitosas, capaces e influyentes

Fuente: Schwartz, 1994, 1992

En línea con los planteamientos de Schwartz y Bilsky (1987) y Schwartz (1994, 1992) los valores relacionados al logro y al poder responden a los intereses o motivaciones individualistas. De ahí, que personas con una mayor inclinación hacia estos valores se preocupan por cuidar sus propios intereses y los de su núcleo

familiar. Sus conductas y acciones están enfocadas a la auto-orientación poniendo énfasis en la autosuficiencia y en el control, como elementos guías para alcanzar logros por cuenta propia, es decir, la autorrealización.

En este sentido, los individuos por lo general son independientes, enfatizan la libertad de elección, promueven la responsabilidad personal y los desempeños individuales. Además, suelen impulsar y desarrollar iniciativas como una muestra del éxito y la competencia individual (Triandis, 1995; Morris, et al., 1994; Schwartz, 1994; Hofstede, 1980).

El valor de “poder” hace énfasis en metas de estatus, prestigio y dominio sobre las personas y se asocia a la necesidad de control y de autoestima. Está ligado a recompensas extrínsecas materialistas y de aprobación social (Bilbao et al., 2007; Vansteenkiste Duriez, Simons y Soenens, 2006). Toma en cuenta valoración de la reputación y la acumulación de los bienes materiales (Bilbao et al., 2007; Kasser y Ahuvia, 2002).

Las personas que valoran el automejoramiento suelen tener una fuerte “orientación hacia la carrera” ven su trabajo como un trampolín que los impulsa a ocupar otros puestos de mayor nivel (Gandal et al., 2005) en Sagiv y Schwartz, 2007. La orientación hacia el logro los llevará a “tratar de ser el número uno” poniendo mucho énfasis en los propios resultados, más que en los resultados de otros. Cuando la mayoría de los miembros organizacionales comparten los valores de automejoramiento probablemente generen y apoyen una cultura que impulsa a los individuos a valorarse ellos mismos, trabajar duro y plantearse metas altas para sí mismos y para la organización, construyendo y aceptando una estructura jerárquica que impone roles y obligaciones (Sagiv y Schwartz, 2007). La jerarquía es vista desde un plano competitivo, donde la escala representa los diferentes escalones que deben ir alcanzando los individuos dentro de contexto social (Triandis, 1995).

Markus y Kitayama (1991) han señalado que la tendencia hacia el automejoramiento tiene consecuencias sociales y psicológicas positivas dentro de un sistema cultural que está organizado para impulsar y promover la independencia y la singularidad. Adams et al., (2010) y Licht (2007) basados en el modelo de Schwartz señalan que el espíritu emprendedor tiene una fuerte dosis de los valores de poder y

logro, así como de la autodirección y de estimulación. El planteamiento de Schumpeter (1950) fortalece este argumento indicando que existe una relación positiva entre desarrollo económico y los niveles de emprendimientos en una sociedad, por lo que se ha asumido que el proceso emprendedor está asociado a características individualistas de la población.

Desde la perspectiva de los negocios, los líderes con atributos individualistas son orientados más al logro de las tareas, algunas veces, a expensas de las relaciones con otros (Chen, Brockner y Katz, 1998; Triandis, 1989). Por lo que, resulta común que los administradores se ven ellos mismos participando en una carrera competitiva individual, donde cada quien intentará poner su mejor esfuerzo en sus propios logros.

En la literatura se encuentran diversas investigaciones en las cuales los valores de automejoramiento han servido como predictores del éxito empresarial, de la actitud de lucha por ser el número uno en el mercado (Helmer y Olson, 1987) y del comportamiento innovador (desarrollo y mejora de productos y métodos).

Gorgievski et al., (2011) encontraron asociación entre el auto mejoramiento y los valores relacionados con crecimiento, rentabilidad e innovación. Sin embargo, opuesto a estos resultados Gump (2007) en Erez y Nouri, (2010) encontró que el valor de poder estaba negativamente relacionado a la creatividad, la rigidez en las reglas y los estándares que restringen la improvisación y la novedad.

Cuanto mayor sea la propensión a poseer el valor de logro en una cultura, mayor es el valor dado a los resultados tipificados como metas personales y menos importancia a los medios utilizados para alcanzar esos resultados (Cullen, Parboteeah y Hoegl, 2004).

Schwartz (1994, 1992) señala que el automejoramiento está muy ligado a la dimensión cultural de la sociedad que él ha denominado Maestría, y basado en esta apreciación, indica que en los procesos de negociación es probable que los individuos inclinados hacia el automejoramiento sigan un enfoque de ganar, es decir, tener como meta los objetivos que se han impuesto, aunque esto implique hacer cambiar la posición de otros o las situaciones para alcanzar sus propias necesidades o metas; por lo tanto, es probable que domine el uso de tácticas de negociación

basadas en las amenazas y/o las advertencias. En esa línea, Ryh-Song, (1995) indica que la gente con inclinaciones individualistas utiliza la estrategia de las recompensas o castigos para convencer a los subordinados a cumplir las obligaciones. Ligado a este tema, Verma (1985) identificó en su investigación que existía relación entre individualismo y la disposición de la gente a violar las normas.

Tabla 6. Aspectos positivos y negativos relacionados con el poder y el logro

Aspectos positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consistentes con la motivación al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en las ganancias personales a expensas de otros, materialismo y egoísmo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La competencia entre individuos fomenta un mayor número de conceptos novedosos, ideas e innovaciones de avanzada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuos tienen menos compromiso/lealtad y se venden al mejor postor.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un sentido de responsabilidad personal mucho más fuerte en el desempeño de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las diferencias entre individuos son enfatizadas o resaltadas,
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El vínculo entre el esfuerzo personal y las recompensas crea un mayor sentido de equidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores incentivos para incitar una conducta no ética a favor de la conveniencia.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El peso del fracaso cae en los individuos.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor nivel de sentimientos de soledad, separación y anonimato.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inseguridad puede resultar de una mayor dependencia de uno mismo.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores niveles de estrés personal y presión por el desempeño individual.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conflicto interpersonal es favorecido.

Fuente: Morris, Davis y Allen, 1994

Una observación importante que realiza Morris et al., (1994), es que dentro contexto de las EMNs, las culturas individualistas podrían ser inapropiadas, hoy en día, principalmente porque las corporaciones deben estar altamente integradas y

experimentan una mayor dependencia en cuanto a los métodos de producción, administración de los inventarios, estructuras matriciales y empleados. Además, indican que los gerentes de las filiales necesitan ciertas destrezas políticas y habilidad para trabajar con y a través de otros, lo cual puede ser inconsistente con una orientación muy individualista.

Aun cuando, en estos días los gerentes muy individualistas parecen no acoplarse del todo en las nuevas estrategias de las EMNs, porque las corporaciones deben estar altamente integradas, lo cierto es ellos existen y los vamos a encontrar laborando en las filiales exteriores. El deseo por gozar del poder y del logro, por lo general, constituyen la entrada a participar en juegos políticos mediante la ejecución de actos intencionales de influencia para mejorar o proteger el interés propio y el de los individuos o grupos (Dörrenbächer y Geppert, 2006). Por lo tanto, será una persona que pondrá en marcha una serie de estrategias para revertir decisiones que se opongan a sus motivaciones y no se doblegará fácilmente ante el rechazo, por ejemplo, de una iniciativa que ha sido planteada por los directivos corporativos.

4.3.3.2. Dimensión Apertura al Cambio

La apertura al cambio es una dimensión ligada a personas motivadas a seguir sus intereses emocionales e intelectuales en una forma impredecible e incierta. Schwartz, asocia a esta dimensión los valores de estimulación y autodirección, no obstante, el hedonismo es otro valor que suele asociarse a esta dimensión o también, como ya se dijo, a la de automejoramiento (Roccas et al., 2010).

Seguidamente se describen cada uno de los valores que Schwartz asocia la dimensión de apertura al cambio.

Tabla 7. Valores ligados a la dimensión apertura al cambio

Valor	Descripción del valor
<i>Estimulación</i>	Hace énfasis en la novedad, los desafíos y retos de la vida. Este valor surge de la necesidad humana relacionada con la variedad. La estimulación busca lo óptimo y lo positivo y se circunscribe a una vida variada, excitante y atrevida.
<i>Autodirección</i>	Interesa poder pensar con independencia y tener libertad para la acción y la exploración (escoger, crear y explorar). Este valor surge de la necesidad de control y dominio de sí mismo y de la búsqueda de autonomía.
<i>Hedonismo</i>	Da importancia al <i>placer</i> o gratificación personal. Este valor surge del placer de disfrutar de la vida y aprender a aceptar los propios errores sin remordimientos.

Fuente: Schwartz, 1994, 1992

Según se ha citado, esta dimensión pone énfasis en individuos que buscan la independencia de acciones, pensamientos y están más dispuestos y preparados para enfrentar nuevas experiencias. Son personas motivadas a explorar, aprender, descubrir y buscar situaciones novedosas e inesperadas (Schwartz, 1992) y tienden a apreciar la creatividad, la libertad y las oportunidades para la auto-mejora. Los valores de autodirección han demostrado guiar la atención de los individuos hacia oportunidades intrínsecamente gratificantes (Van Dijk y Kluger, 2004).

Las investigaciones de Adler (1997) y Punnett y Ricks (1997) señalan que este tipo de personas, por lo general, son flexibles, con una mente abierta a lo desconocido y tienen mayor disposición para asumir riesgos. Es de esperar, que les guste y valoren la incertidumbre porque en ella ven más oportunidades que amenazas (Hofstede, 1980).

En situaciones confusas cuando los resultados esperados son poco claros estas personas experimentan un bajo grado de ansiedad y estrés. Individuos con esos valores probablemente sean renuentes a aceptar las normas sociales y en su lugar hagan juzgamientos independientes basados en sus propias experiencias (Roccas et

al., 2010). Los procesos de toma de decisiones lo realizan con relativamente menos información, por lo que las decisiones son basadas más en la intuición que en el análisis formal (Adler, 1997; Punnett y Ricks 1997).

Dentro de las organizaciones, los miembros que tienen más apertura al cambio tienden a buscar la autonomía en sus trabajos (Ros et al., 1999) y moldean sus puestos de trabajo hasta donde les sea permitido (Sagiv y Schwartz, 2007). Fácilmente adoptan nuevas tecnologías (Beyth-Marom, Chajut, Roccas, y Sagiv, 2003; Sagiv, Roccas, y Halevi, 2005) y expresan una mayor disposición a aceptar el cambio organizacional voluntariamente (Oreg et al., 2008; Sverdlik y Oreg, 2006 en Sagiv y Schwartz, 2007).

Los valores de autodirección y estimulación se han reconocido como característicos en personas que impulsan los procesos emprendedores (Lucas, 2006) refiriéndolo como valor inherente en los emprendedores corporativos transnacionales que constantemente están buscando oportunidades que resulten en nuevas iniciativas conducentes a generar cambios incrementales o radicales en sus filiales. Buscan el mejoramiento continuo porque ellos están gobernados por la filosofía de que debe haber una mejor forma de hacer las cosas (Doz et al., 1981; Kostova, 1996), dado que buscan lo óptimo y lo positivo (Schwartz, 1992). Las actividades que realizan pueden ser riesgosas pero a la vez atractivas debido a que representan un desafío y un reto que si las logran concretar generará placer personal porque estarán contribuyendo a aumentar la eficiencia de su trabajo, el acervo de recursos y aumenta el aprendizaje (Lucas, 2006).

La dimensión apertura al cambio, al igual que las otras dimensiones culturales, está presente en todas las culturas sólo que en distintos grados, por ejemplo, los valores de auto dirección, estimulación y hedonismo están presentes con mayor intensidad en naciones con una cultura individualista (Basabe y Ros, 2005).

Erez y Nouri (2011) tomando como base investigaciones realizadas por otros autores¹⁴ señalan que los occidentales puntúan más alto en la apertura a nuevas experiencias, son más extrovertidos y expresan sus ideas más abiertamente y que en

¹⁴ Entre esos autores están: Alliky McCrae, 2004; Ip, Cheny Chiu, 2006; Kim y Drolet, 2003 y Kim y Markus, 1999.

conjunto estos factores estimulan la generación de ideas novedosas. Mientras que en los países orientales, del este de Asia, la necesidad por la variedad y la singularidad, es menos fuerte.

4.3.3.2: Dimensión de Conservadurismo

La dimensión de conservadurismo está ligada a personas cuyos valores los lleva a preservar el status quo, la propiedad, la seguridad y el orden social. Esta dimensión se asocia a la sumisión y la auto restricción de las acciones individuales que puedan perturbar el grupo solidario o el orden tradicional, apoyándose en la seguridad que provee las relaciones con otros, con las instituciones y las tradiciones. El conservadurismo comprende valores relacionados con la conformidad, la tradición y la seguridad (Schwartz, 1994, 1992), los cuales se describen en la siguiente tabla 8.

Tabla 8. Valores ligados a la dimensión de conservación

<i>Valores</i>	<i>Descripción de los valores</i>
<i>Conformidad</i>	Valora las normas sociales y se evitan los comportamientos que pueden herir o lastimar a los demás. La conformidad enfatiza la auto restricción en las interacciones diarias, especialmente con aquellas personas más cercanas. Elementos asociados a este valor son: obediencia, autodisciplina, cortesía, honrar a los padres y adultos mayores.
<i>Tradicición</i>	Interesa el respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas de una cultura o religión. Los grupos en cualquier lugar desarrollan prácticas, símbolos, ideas y creencias que representan sus experiencias compartidas. También simbolizan la solidaridad de grupo, son valores únicos que contribuyen a su permanencia. Por lo general, se manifiestan a través de ritos religiosos, creencias y normas de conducta (respeto por la tradición, humildad, devotos, aceptación de lo que la vida ofrece)
<i>Seguridad</i>	Busca la <i>seguridad</i> , la armonía y la estabilidad tanto social como la personal. El orden social, la seguridad familiar, la seguridad nacional, la limpieza y la reciprocidad de favores son elementos inherentes a este valor.

Fuente: Schwartz (1992)

Los valores de seguridad, tradición y conformidad se reúnen en un síndrome conservacionista y son más dominantes en naciones colectivistas (Basabe y Ros, 2005). Por consiguiente, las culturas colectivistas hacen hincapié en la obediencia, a preservar las normas endogrupales, así también, a enfatizar el respeto por el pasado, los mayores y por las costumbres, inhibiendo, en algún grado, la autonomía, la libertad y el autocontrol. Los individuos con valores de conservación tenderán a formar grupos y buscará cuidar los intereses de ese grupo, a cambio de recibir la protección y lealtad, desarrollando un fuerte sentido de pertenencia y dependencia (Schwartz, 1992, Triandis 1996). Disponen de mayores redes de apoyo social, mayores competencias emocionales, más intenciones de buscar ayuda y menores niveles de estrés (Colquit, 2004). En las transacciones de negocios, las culturas colectivistas son más preocupadas por las relaciones personales que por las actividades relacionadas con el cumplimiento de las tareas (Hofstede, 1980, Triandis 1996 y Chen et al., 1998).

La tradición y la conformidad son dos valores muy estrechos y comparten el sentido de subordinación de uno mismo a favor de las expectativas impuestas por la sociedad. En la conformidad la subordinación está dada en función de las personas; mientras que en la tradición la subordinación se asocia a aspectos mucho más abstractos tales como la religión, costumbres culturales e ideas.

El valor de seguridad aprecia aspectos como la estabilidad, la seguridad y la supervivencia de la persona, sus relaciones y su familia. Roccas, et al.,(2010, p.396) añade que “los individuos con mayor inclinación al conservadurismo enfatizan la auto restricción, el orden y la resistencia al cambio... evitando la incertidumbre, la ambigüedad y la inestabilidad”. Para estas personas el cambio y la inestabilidad son considerados amenazas latentes (Hofstede1980).

La literatura indica que los individuos en con alta aversión a la incertidumbre tienden a ser más ansiosos (Hofstede, 2001), por lo tanto, no resultaría asombroso si algunas veces se comprometen en actuaciones riesgosas y conductas poco éticas como una forma de reducir o evadir la ansiedad (Hofstede, 1997).

Investigaciones como la realizada por Oreg et al. (2008)¹⁵ evidencian una correlación positiva existente entre la resistencia cambio y los valores de conservación. En referencia a lo anterior, la gente con mayor resistencia al cambio es probable que se rehúsen a los cambios en forma voluntaria, también es probable que experimenten actitudes negativas hacia los cambios (Oreg, 2006), por lo que es de esperar que presenten una débil inclinación hacia los procesos innovadores (Schwartz y Bardi, 2001), esto respalda los resultados de la investigación realizada por Kasof, Chen, Himsel y Greenberger, (2007) quienes encontraron que los valores de tradición, conformidad y seguridad están negativamente relacionados con la creatividad.

Poniendo la atención en los procesos emprendedores per sé, se tiene que los equipos de trabajos con valores conservadores buscan desarrollar innovaciones incrementales, en oposición a otras innovaciones de avanzada, que con frecuencia resultan de los individuos con mayor apertura al cambio (Morris et al., 1994). Cabe agregar, que la gente con valores de conservación fácilmente desisten de la búsqueda de metas individuales en sus trabajos (Schwartz, 1994), en consecuencia, citando a Morgan y Kristensen (2007) se señala que el valor de conformidad no garantiza bases suficientes para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en el largo plazo.

Por otro lado, la posición de algunas personas que suelen considerar que es necesario retribuirle a la sociedad por lo mucho que le ha dado es una posición alineada con los valores de conservación (Gorgievski et al., 2011).

¹⁵El estudio de Oreg et al., (2008) fue realizado en 17 países, que representaban 13 lenguajes y 4 continentes utilizando la escala de valores de Schwartz

4.3.3.4. Dimensión de Autotrascendencia

Los individuos con alta propensión a la *autotrascendencia* ceden los intereses personales en función de los colectivos y ponen énfasis en comprender, apreciar y tolerar a todas las personas, independientemente de su estado o condición. Las personas con alta propensión a poseer valores de autotrascendencia son motivadas a buscar la justicia social y la igualdad para todos y a ser útiles, leales y honestos en las interacciones cotidianas (Roccas, et al., 2010). Por lo que estos valores son compatibles con el igualitarismo cultural y las orientaciones de armonía (Schwartz, 1994, 1992). Cuando los miembros de la organización comparten los valores de autotrascendencia, es probable que desarrollen normas igualitarias, la justicia social y prácticas que fomenten la tolerancia, la cooperación, el apoyo mutuo y la preocupación por la comunidad que los rodea.

Siguiendo el modelo de Schwartz (1994, 1992), esta dimensión se compone de dos valores denominados universalismo y benevolencia. Ambos están asociados entre sí y generalmente están ligados, como ya se ha mencionado, a culturas igualitarias o de baja jerarquía. La definición de estos se verá influido valores se esbozan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Valores vinculados a la dimensión de auto trascendencia.

<i>Valor</i>	<i>Descripción del valor</i>
<i>Universalismo</i>	Destaca los valores de tolerancia, justicia social y la protección del medio ambiente.
<i>Benevolencia</i>	Busca preservar y mejorar el bienestar de aquellos con quienes se tiene un contacto personal frecuente, es decir, familiares y otros grupos primarios. Practica la honestidad, la amistad verdadera, la lealtad y la ausencia de rencor. La benevolencia es necesaria para el buen funcionamiento de un grupo pues llena la necesidad de afiliación.

Fuente: Schwartz, 1994, 1992

La benevolencia y la conformidad son valores que promueven relaciones sociales de cooperación y apoyo, no obstante, la benevolencia está más vinculada a las relaciones positivas con otros, promoviendo el bienestar de las personas cercanas.

La literatura señala que, probablemente por la visión positiva del mundo y de las relaciones sociales, las culturas con valores de autotrascendencia presentan un mayor desarrollo económico y educacional (Bilbao et al., 2007),

Aunque la benevolencia se asocia a la dimensión de autotrascendencia pocos estudios empíricos han desarrollado este concepto, de ahí que se ha puesto mayor énfasis en el valor de universalismo (Adams, et al., 2010; Sagiv y Schwartz, 2007). El universalismo es la motivación hacia el entendimiento, aceptación y cuidado de otras personas (sean familiares o no), de la humanidad y del ambiente. Este valor puede asociarse con las dimensiones culturales propuestas por Trompenaars (1995). Las culturas universalistas estructuran la sociedad mediante un sistema sólido de reglas, que se aplican siempre independientemente de la circunstancia que las rodean, siendo este aspecto, uno de los que más sobresale en esas culturas. En las acciones y los comportamientos se busca el cumplimiento expreso de las reglas, cuyo propósito es no hacer diferencias o preferencias entre personas. Por lo que buscarán “la mejor forma” de tratar a todos por igual de una manera justa en todos los casos, asumiendo que los estándares que ellos mantienen son los correctos. En consecuencia los sentimientos personales y las emociones se dejan de lado y se ven las situaciones objetivamente intentando cambiar las actitudes de otros para que coincidan con el resto.

En este sentido la posición de los universalistas es contraria a las sociedades particularistas donde cada situación se maneja según sus propias peculiaridades y éstas últimas, son más importantes que las reglas. En consecuencia, las respuestas a una situación particular puede cambiar según las acontecimientos presentes y las personas involucradas (Trompenaars y Woolliams, 2003).

Por tal razón, el universalismo promueve la igualdad de oportunidades y crea expectativas de que todos son juzgados con los mismos criterios y no basados en las relaciones particulares (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998). La expectativa de

igualdad de oportunidades para todos en una sociedad universalista impulsa a más gente a esforzarse por sus metas (Cullen et al., 2004).

En la literatura hay estudios que vinculan los valores de autotrascendencia con el accionar de los negocios. Por ejemplo, Gorgievski, et al., (2001) encontraron en el grupo de emprendedores que ellos estudiaron, que existía una relación entre los negocios exitosos y la presencia de valores “soft“, entre ellos: la satisfacción de los grupos de interés vinculados a las empresas (stakeholder), el tener un buen trabajo y lograr una vida balanceada (universalismo y benevolencia). Igualmente Kasof, et al., (2007) encontraron que los valores de universalismo, así como autodirección y estimulación están positivamente relacionados con la creatividad. Finalmente, Koiranen (2002) señalan que el universalismo y la benevolencia son valores clave para la supervivencia de las empresas familiares en el largo plazo.

En los negocios internacionales los administradores pueden verse expuestos a resolver dilemas cuyas soluciones pueden tener un corte mas universalista o particularista, según se trate la dicotomía global-local y a partir de esta circunstancia una corporación podría verse ante la disyuntiva al aplicar un enfoque administrativo mucho más estandarizado o uno más particular (Trompenaars y Woolliams, 2003). Una compañía puede adoptar una estrategia global e ignorar otras culturas y replicar su exitoso enfoque original en el mundo, pero esto puede causarle problemas en otro contexto cultural, de ahí que a nivel corporativo una organización necesita reconciliar el enfoque global universalista con el multi-local particularista.

4.4. Autonomía en la toma de decisiones

La “autonomía está relacionada con la división del poder en la toma de decisiones entre una organización y sus subunidades (Garnier, 1982). Tong, Wong y Yiu-fai (2012) definen la autonomía que pueden poseer las filiales para tomar decisiones, ese poder es concedido por la casa matriz u oficina regional. Taggart (1997a) señala que la autonomía es un proceso que evoluciona a través de la negociación que se da entre la casa central y las dependencias periféricas en una organización. Una definición más simple es dada por Björkman (2003), quien la

define como la potestad que tiene una filial de tomar de decisiones sin la interferencia de la sede central.

Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tuselmann y Dörrenbächer (2012) distinguen tres niveles de autonomía que pueden poseer las filiales. Una autonomía baja se presenta cuando la subsidiaria no posee el poder para tomar decisiones estratégicas por ella misma, la autonomía media permite a la unidad tomar decisiones estratégicas a través de negociaciones con la casa matriz y la autonomía alta le da la potestad de tomar decisiones sin realizar consultas a la casa matriz.

Estudios seminales han puesto de manifiesto que el grado de autonomía que posee o negocia una filial es un parámetro crítico para determinar la posición de ésta dentro de la red corporativa (Taggart 1997a; Birkinshaw y Morrison, 1995; Martínez y Jarillo, 1989; Ghoshal, Korine y Szulanski, 1994). La autonomía por su propia naturaleza se relaciona con otros factores organizacionales. Por ejemplo, Young y Tavares (2004) vinculan este término a las relaciones que se dan entre la casa matriz y sus filiales. Cuando se habla de las relaciones entre la casa matriz y sus filiales, el tema indiscutiblemente, puede ser abordado desde múltiples aristas. Es por esta razón, que en la literatura este concepto se ha trabajado ligándolo a otros aspectos, entre ellos: la capacidad en el manejo de los recursos, las actividades de la cadena de valor, el grado de integración intraorganizacional e interorganizacional y actividad innovadora de las filiales.

Desde el punto de vista del manejo de recursos, las filiales son autónomas cuando tienen la potestad de usar los recursos de forma independiente para resolver problemas particulares. Se ha encontrado, que existe una asociación positiva entre la cantidad de recursos y capacidades que posee una filial y el grado de autonomía que ella ostenta (Johnston y Menguc, 2007; Prahalad y Doz, 1981). Cuando se discuten decisiones de expansión relacionadas con el alcance del producto o el ámbito mercado, la filial con mayor grado de autonomía, tiene la potestad para señalar lo más conveniente para la filial (Taggart, 1997; White y Poynter, 1984).

En este sentido, la autonomía es concebida como una precondition para que la subsidiaria desarrolle y explote sus capacidades y recursos en su camino hacia la

excelencia (Forsgren y Pedersen, 1998; Holm y Pedersen, 2000; Ensign, Birkinshaw y Frost, 2000).

También, la autonomía se ha asociado con la ejecución de funciones derivadas de la cadena de valor. Gammelgaard et al., (2012) relacionan la autonomía con la capacidad que tiene una filial de tomar decisiones estratégicas relacionadas con la investigación y desarrollo, la creación de nuevos productos y servicios, nuevos procesos y otras actividades como son el mercadeo, la administración del recurso humano o el control financiero. Por otro lado, Hedlund (1981) hace hincapié en la idea de que la casa matriz debe centralizar todos aquellos aspectos que resulten ser de carácter estratégico y dejar las cuestiones operativas en manos de la filial. Este autor, también señala que los aspectos relacionados con la financiación son más estratégicos, mientras que otras cuestiones relacionadas con la organización y el personal deberían ser más operativas. Asimismo, Garnier, Osborn, Galicia y Lecon, (1979), indica que la autonomía de una filial tiende a ser mayor en cuestiones de marketing. Por su parte, los resultados de Young, Hood, Hamill, (1985) señalan que las áreas de decisión que se acostumbran centralizar son la financiera, las decisiones de marketing en aspectos relacionados con el abastecimiento de los mercados, la entrada a nuevos mercados extranjeros y por último, las decisiones relativas a la I+D y las opciones tecnológicas.

En síntesis, se observa que no hay sintonía en el criterio de los investigadores, en cuanto a qué actividades de la cadena de valor son las que requieren un mayor o menor grado de autonomía. No obstante, el grado de autonomía de que gozan las filiales para tomar decisiones en relacionadas a las diversas actividades de la cadena de valor se ha convertido en una de las medidas más utilizadas para evaluar este concepto.

Además, como ya se ha mencionado, la autonomía también se ha estudiado desde su relación con la integración corporativa. Una forma de medir el grado de autonomía de una filial es relacionándola con el grado de integración social y normativa que tienen las filiales con el respecto a la casa matriz (Nohria y Ghoshal, 1997) Este grado de integración social y normativa se refleja en la intensidad y

frecuencia de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales. Una fuerte vinculación o “embeddedness” de la filial dentro de la red interna corporativa incrementa el control por parte de la casa matriz. Sin embargo, el contar con una baja autonomía del todo no es malo (Vernaik, Midgley y Devinney, 2005) porque la filial puede tener acceso al conocimiento que proviene de la casa matriz, mejorar la competitividad y apoyarse para realizar innovaciones e mejorar su desempeño (Monteiro et al., 2008). El apoyo de la matriz viene a reducir la dependencia de la filial de los recursos ubicados en el mercado local favoreciendo de este modo las operaciones de la filial (Luo, 2005)

Edwards, Ahmad y Moss (2002) señalan que los asuntos que requieren un mayor grado de integración corporativa deben estar altamente centralizados, mientras que los relacionados a la gestión local son más descentralizados, Por ejemplo, los asuntos financieros deben ser altamente integrados porque tienen repercusiones en el conjunto de toda la corporación, no obstante, las actividades de mercadeo orientadas al mercados locales y los problemas de comercialización, por lo general, suelen descentralizarse. De igual modo, la gestión del personal depende de la legislación local y por lo tanto requiere la operación local, lo que le da mayor autonomía a la filial en estos asuntos.

Desde la perspectiva de la integración local (embeddedness), Martínez y Jarillo (1991) y Harzing (2000) mencionan que las filiales orientadas a los mercados locales suelen tener una mayor autonomía por lo que es probable que tengan interrelaciones muy fuertes con organizaciones fuera del alcance de la red corporativa (jindra, Giroud y Scott-Kennel, 2009). Por lo tanto, un incremento en la autonomía de una filial podría conducir a una reducción en las relaciones interorganizacionales y fomentar las relaciones interorganizacionales (Gammelgaard et al., 2012). La autonomía ofrece flexibilidad y le facilita al administrador de la filial establecer y mantener relaciones con clientes, proveedores, competidores y agencias de apoyo todas ellas localizadas en el mercado donde opera. En este sentido, el aumento de la autonomía en una filial podría llevarla a una menor interacción con la dirección corporativa (Nooderhaven y Harzin, 2009) derivándose un efecto negativo con respecto a las relaciones dentro de la organización (Gammelgaard et al., 2012)

Asimismo, la autonomía ha sido estudiada desde su relación con la innovación y las iniciativas emprendedoras. Ghoshal y Bartlett (1988) encontraron relación entre la autonomía de las filiales y la capacidad de crear y difundir las innovaciones. En esa misma dirección Gammelgaard et al. (2012) mencionan que típicamente los procesos de creación de conocimiento e innovación se dan en subsidiarias con altos niveles de autonomía. En el estudio realizado por Ambos et al., (2010) se encontró que existe una asociación positiva entre las iniciativas pasadas y la autonomía de la subsidiaria. Cuando las filiales han tenido éxito en iniciativas pasadas, ellas han adquirido un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones, con respecto a la oficina central, la cual fue ganada demostrando su capacidad para realizarlas (Ambos et al., 2010; Paterson y Brock, 2002; Taggart, 1997a).

Al respecto, un grupo de investigadores (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, Hood y Johnson, 1998; Ambos et al., 2010) sostienen que cuando una subsidiaria lleva a cabo iniciativas de manera exitosa, esta acción la conduce a un incremento en la base de recursos y también en el poder de negociación con la casa matriz. Por lo tanto, habrá una mayor dependencia de la casa matriz hacia la filial debido a la sede central tiene un escaso conocimiento de la filial y de los nuevos productos o la nueva inversión por ésta realizada (Astley y Sachdeva, 1984).

Por último, Ghoshal y Bartlett (1988) mencionan que cuando las empresas multinacionales ceden autonomía a sus subsidiarias ocasionan un efecto positivo en sus administradores, quienes se sentirán motivados a tomar iniciativas en sus actividades e innovar.

Sintetizando, se tiene que el grado de autonomía que posee una filial juega un papel importante porque define su accionar, su proceso de crecimiento y va a incidir en el rol que desempeñado y la posición que ocupe dentro de la red corporativa.

4.5. La Justicia Procedimental

Retomando lo discutido en las secciones anteriores, los administradores de las filiales exteriores de las EMNs enfrentan roles administrativos complejos debido a que se ven implicados en situaciones donde deben enfrentar conflictos de intereses que surgen de las relaciones casa matriz–filiales exteriores (Vora et al. 2007). Esta complejidad, aunada a la diversidad de filiales que integran una corporación, crean un ambiente donde es factible que surjan discrepancias provocadas por la diferenciación, ambigüedad e inconsistencias. Dichos resultados surgen de las acciones y/o decisiones tomadas por las autoridades corporativas. Un ejemplo de una situación como la que se menciona lo constituye el proceso de aprobación de iniciativas dentro de la corporación, provocando discrepancias que pueden tener un impacto en las percepciones de justicia de los administradores de las filiales, que en ocasiones, podría conllevar a reacciones negativas por parte de algunos de ellos (Mudambi y Pedersen, 2007; Ghoshal y Nohria, 1994).

Dentro del marco anterior, se introduce el concepto de justicia organizacional (Greenberg, 1990; 1987) referido al grado de justicia que prevalece en el lugar de trabajo y en especial en la forma en que los trabajadores determinan si son tratados justamente y cómo ese trato afecta otras variables relacionadas con el trabajo. El término de justicia organizacional ha sido conceptualizado a partir de tres componentes: la justicia distributiva (Adams, 1965), la justicia del proceso (Thibaut y Walker, 1975) y justicia interactiva (Bies y Moag, 1986). Este estudio hace énfasis principalmente en la justicia del proceso por lo que se procede a profundizar más en este tema.

El término *justicia del proceso* fue inicialmente utilizado en el campo legal, de hecho sus raíces teóricas emergen de las investigaciones realizadas en psicología social (Thibaut y Walker, 1975). Sin embargo, no se quedó ahí, sino que empezó a utilizarse en una variedad de disciplinas tales como la legal, la administrativa y la política. Así, se introdujo en el campo de los negocios internacionales, inicialmente, para analizar el proceso de formulación de la estrategia corporativa de las EMNs (Kim y Mauborgne, 1998, 1993, 1991). Posteriormente, el concepto se aplicó en

investigaciones realizadas en otras áreas como la determinación de los roles de las filiales (Taggart, 1997a), la diferenciación en el control, la distribución de recursos y en el desempeño de las filiales exteriores dentro de la red corporativa (Dooms y van Oijen, 2005). Asimismo, recientemente este concepto ha sido usado en temas vinculados con la cooperación y alianzas estratégicas entre firmas (Luo, 2005).

Aun cuando el concepto se ha usado abundantemente en la literatura, éste no se ha vinculado en forma directa con la percepción de justicia que tienen los administradores de las filiales del proceso de aprobación de las iniciativas planteadas por las filiales exteriores ante la casa matriz, específicamente, cuando el resultado de dicho proceso ha culminado con el rechazo de ellas por parte de los directivos corporativos. En consecuencia, esta temática captará la atención de esta sección del estudio.

El primer y principal argumento que sustenta la justicia del proceso subyace en la percepción de justicia que tienen los afectados que están involucrados en un proceso de toma de decisiones (Lind y Tyler, 1998) y en los medios bajo los cuales la dinámica de ese proceso podría generar consecuencias en la calidad de las relaciones interpersonales (Greenberg, 1987; Thibauty Walker, 1975). De ahí que, las personas van a reaccionar en forma positiva o negativa ante las decisiones tomadas por un grupo u órgano dependiendo de qué tan justo es percibido el proceso utilizado para alcanzar los resultados (Dooms y Van Oijen, 2005). En otras palabras, la justicia del proceso se refiere a las “consecuencias sociales y psicológicas que surgen de la variación de un procedimiento, poniendo especial énfasis en los juicios de equidad o justicia que surgen del procedimiento como tal y no necesariamente de los resultados” (Lind y Tyler, 1988. p.7).

Un aspecto crucial que los individuos valoran en las organizaciones donde laboran es que los procesos organizacionales se realicen de una manera justa, porque esto denota respeto y brinda la confianza suficiente para pensar que los intereses de todos los involucrados en un asunto son tomados en cuenta (Lind y Tyler, 1988; Leventhal, 1980; Leventhal , Karuza, Fry, 1980). Por el contrario, cuando la gente percibe que los procedimientos no han sido justos surgen reacciones negativas,

especialmente cuando el bienestar de ellos se ha visto reducido o amenazado (Colquitt, Scott, Judge y Shaw, 2006). La gente está muy atenta a observar si las autoridades usan los procesos justos y correctos cuando toman decisiones y distribuyen resultados (De Cremer, 2006; Leventhal, 1980; Thibauty Walker, 1975). En este sentido, los procesos justos son más importantes cuando los resultados son negativos que cuando son positivos. Los individuos que reciben resultados positivos por lo general están complacidos con ellos sin importarles cómo se obtuvieron; no obstante, existe mayor preocupación por el modo en que el procedimiento se realizó cuando los resultados son negativos.

Las personas que no reciben lo que quieren es probable que pregunten ¿por qué? y las respuestas que buscan pueden darse en términos de los procedimientos utilizados para determinar los resultados. Al respecto Greenberg (1987), señala que las personas pueden sentir que no es apropiado expresar su descontento con los resultados deseados por miedo a parecer que son “malos perdedores”, pero que casi siempre consideran adecuado preguntar “cómo” se dieron esos resultados. Igualmente, los individuos están dispuestos a aceptar más fácilmente los resultados aunque fuesen desfavorables siempre y cuando hayan percibido que el proceso realizado durante la toma de decisiones fue justo (Dooms y Van Oijen, 2005; Kim y Mauborgne, 1998, Taggart, 1997a).

La siguiente tabla tiene como propósito enfatizar las perspectivas teóricas sobre los que descansa la teoría de la justicia procedimental.

Tabla 10. Perspectivas teóricas en la que descansa el concepto de justicia procedimental

Perspectivas teóricas	Autores
Los procedimientos justos hacen hincapié en el interés egoísta de los seres humanos, por lo tanto estos son considerados justos en el grado en que los resultados prometen reunir los intereses de corto o largo plazo de las personas.	- Tyler y De Cremer (2005)
El grupo o los miembros de una organización necesitan satisfacer una serie de necesidades: identificación, valor propio, aceptación y respeto. En consecuencia, los procedimientos justos vienen a fortalecer esas necesidades, incrementando la lealtad y el compromiso del grupo o de la organización a la que pertenecen.	- Lind y Tyler (1988) - Tyler (1999)
Los individuos ven un proceso justo, como una forma de lograr resultados justos.	- Thibaut y Walker (1978)
Los individuos están preocupados por la posición o estatus social que poseen, por lo que la justicia del proceso les brinda claves importantes acerca de esa posición	- Tyler y Lind (1992). - Lind (2002)
Los juicios de la justicia del proceso son elementales porque contienen importante y relevante información para reducir la incertidumbre.	- Van den Bos y Lind (2002) - Hollander-Blumoff y Tyler (2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores señalados en la tabla

Cuando los procesos son percibidos como justos por los miembros de una colectividad, se observan efectos positivos manifestados en fuerzas actitudinales de orden mayor tales como: el compromiso, la confianza y la armonía social, lográndose una mayor sensibilidad hacia lo que se conoce como “comunidad”; asimismo, hay una mayor correlación con respecto a la satisfacción de los resultados que experimentan los miembros de una organización (Tyler y Caine 1981).

Un tratamiento justo en la empresa lleva a predecir futuros eventos de una forma más controlada reduciendo así, de algún modo, la incertidumbre experimentada en la organización lo cual facilita el manejo de las reacciones de

incertidumbre ante diversas situaciones organizacionales (Van den Bos y Lind, 2002; Thibaut y Walker, 1975). En adición, un tratamiento justo viene a demostrar el apego que tienen las autoridades a los estándares morales y éticos con que conducen los negocios (Folger y Cropanzano, 1998).

Dentro del contexto organizacional, cuando los colaboradores no son tratados justamente sienten malestar y decepción (Bierhoff, Cohen y Greenberg, 1986) por lo que no resulta extraño que de ellos provenga un comportamiento desleal. La percepción de injusticia en los procesos puede conducir a la frustración, el incumplimiento de las normas y procedimientos, a evaluaciones negativas de los superiores, la desconfianza, baja calidad de la vida laboral, el sabotaje, bajo nivel de compromiso con la organización y un bajo rendimiento (Kim y Mauborgne, 1998; Cropanzano y Randall, 1993; Folger y Konovsky, 1989; Lind y Tyler, 1988).

Algunos autores se han planteado la siguiente pregunta ¿qué elementos determinan las percepciones de justicia que se forman en las personas? Ellos han identificado un número de factores que determinan dichas percepciones, por ejemplo, Leventhal (1980) estableció seis criterios que deben cumplir los procedimientos para ser considerados justos por otros, estos son:

- **Consistencia:** los procedimientos deben ser consistentes a través del tiempo y las personas.
- **Libres de sesgos:** Los procedimientos no deben verse afectados por intereses propios o lealtades ciegas a ideas ya preconcebidas.
- **Precisión:** Los procedimientos deben basarse en información totalmente exacta y válida.
- **Modificables:** Los procedimientos deben ser susceptibles de modificarse y revertir las decisiones (por ejemplo, apelaciones y quejas).
- **Representativos:** Procedimientos deben reflejar las preocupaciones básicas, los valores y perspectivas de las personas que se ven afectados por ellos.
- **Éticos:** Los procedimientos deben estar en consonancia con los valores éticos y morales de los individuos involucrados.

Kim y Mauborgne (1991, 1993, 1995) fueron de los primeros investigadores en introducir el concepto de la justicia de proceso en la dinámica del proceso de formulación estratégica global de las empresas multinacionales, actividad en la que participan conjuntamente la casa matriz y su red de filiales.

El interés de Kim y Mauborgne (1991, 1993) era conocer qué tan justo percibían los administradores de las filiales el proceso de toma de decisiones realizado durante la formulación de la estrategia global de las multinacionales. También, deseaba valorar el efecto que podría tener la justicia del proceso en el desempeño de los administradores de las filiales. Para tal efecto, Kim y Mauborgne (1991, 1993) apoyados en las reglas propuestas por Leventhal (1980) evalúan la dinámica del proceso de formulación estratégica de las empresas multinacionales, mediante la adaptación de una escala compuesta de cinco elementos, que aún en nuestros días se sigue aplicando para evaluar la justicia de proceso que se da entre casa matriz-filiales en sus diferentes modalidades, dicha escala contiene los siguientes elementos:

- El *grado de conocimiento* que tiene la casa matriz de las situaciones que se presentan o manejan en las filiales.
- La *comunicación* en dos vías que se da durante los diversos procesos que se entablan entre la casa matriz y la filial.
- El *grado de consistencia*: la medida en que los procedimientos de la casa matriz son consistentes con respecto a las decisiones que conciernen a las filiales.
- La habilidad que tiene la filial para *desafiar o refutar legítimamente* el punto de vista estratégico de la casa matriz.
- La medida en la cual la filial es considerada en las *decisiones finales* que realiza por la EMN.

Kim y Mauborgne indican que la consistencia en los procesos es “un signo que muestra que existe igualdad de condiciones en todas las filiales y que el favoritismo político no domina la dinámica del proceso de decisión. Por lo tanto, “en consonancia con la perspectiva del interés propio de la justicia procesal, los

procedimientos consistentes le brindan a las personas una clara estructura en la que se fundamenta la protección de sus intereses” Kim y Mauborgne (1993, p. 427). Algunos investigadores sostienen que la comprensión y claridad de los procedimientos, las expectativas y las decisiones son cimientos importantes de la justicia de proceso, la cual, cuando es violada, puede despertar sentimientos de injusticia (Dooms y Van Oijen, 2005; Kim y Mauborgne, 1995, 1998).

También, las personas hacen sus inferencias acerca de la justicia del proceso al compararlo con otros miembros del grupo. Desde la perspectiva de valor del grupo, la consistencia entre las diferentes partes dentro del grupo y un tratamiento equitativo de todas esas las partes fortalece la identificación con el grupo, sus valores y objetivos (Naumann y Bennett, 2000). La teoría de la equidad (Adams, 1965) sugiere que los individuos tienen sus propias creencias acerca de lo que es una recompensa justa por sus contribuciones en el trabajo. Los individuos comparan sus contribuciones y recompensas con las contribuciones y recompensas de otros. Si ellos perciben inequidades, ellos serán motivados a buscar justicia (ejerciendo una conducta disfuncional o dejando la organización).

Kim y Mauborgne (1991, 1993, 1998) concluyen su estudio señalando que una alta percepción de la justicia del proceso mejora el grado de conformidad de los administradores de las filiales con respecto a las decisiones estratégicas corporativas y que la justicia del proceso ejercida por los administradores corporativos mejora la formulación e implementación de la estrategia global y la distribución de los recursos. Agregan además, que existe una correlación directa entre el ejercicio de procesos justos y el grado de desempeño en el trabajo. También, indirectamente contribuye mejorando las percepciones relacionadas con un mayor grado de compromiso, confianza y satisfacción por los resultados por parte de los individuos. En consecuencia, la aplicación de procesos justos en las organizaciones tienen un impacto significativo en la efectividad de la filial dentro de la red global de la EMN (Ellis, 2000).

Por otro lado, Taggart (1997a) estudió el proceso social que surge de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales exteriores, el cual puede verse afectado

por el rol estratégico asignado por la sede central provocando diferencias entre las filiales, que a su vez, resultan en un mayor o menor grado de participación en la toma de decisiones (Ellis, 2000). La investigación realizada por Taggart (1997a) propone el establecimiento de cuatro roles que pueden asumir las filiales a partir del análisis de dos dimensiones, estas son: la justicia del proceso y la autonomía que goza la filial. Los resultados de la investigación revelaron que las filiales con una percepción alta de justicia de proceso en su relación con la casa matriz son más proactivas, mantienen buenas relaciones sociales y presentan condiciones aptas para que se den flujos de conocimiento e innovación, favoreciéndose así los procesos emprendedores. De forma contraria, cuando las percepciones de justicia del proceso son bajas, las relaciones entre las partes (casa matriz-filiales) se caracterizan por la discrepancia, desconfianza y una relación mucho más servil de parte de la filial, además, la filial no desea desarrollar vínculos con otras filiales de la red y la posibilidad de desarrollar destrezas emprendedoras decrecen.

Taggart (1997a) llega a la conclusión de que los administradores de las filiales van a reaccionar de manera positiva ante decisiones que pueden ir hasta en contra de sus propios intereses, si consideran que el proceso llevado a cabo para alcanzar esa decisión cumplió con los principios de equidad, en cuanto a la participación de cada una de las filiales que integran la red y que fue justo durante la implementación en todas sus etapas.

Para concluir esta sección se procede a resumir los principales aspectos relacionados con la percepción de justicia del proceso y las estrategias usadas por los gerentes de las filiales para evadir la resistencia corporativa. Así las cosas, se tiene que la generación de iniciativas emprendedoras responden a la visión estratégica de algunas filiales exteriores y constituyen un medio para aumentar el conjunto de recursos y capacidades, por ende, es de esperar que incrementen el desempeño de la filial y de la corporación como un todo. Sin embargo, los recursos de las EMNs también son limitados y la mayoría de las iniciativas planteadas por las filiales deben seguir un proceso de aprobación por parte de la dirección corporativa de la EMN de manera que cuenten con tres criterios básicos: la aceptación del mercado, los recursos y la legitimación formal de la misma. No obstante, en muchos casos las iniciativas planteadas por las filiales enfrentan gran resistencia y son rechazadas por

causa de la acción del sistema inmunológico corporativo que se ve influenciado por diversos intereses y juegos micro políticos de personas y grupos que integran la red corporativa.

Por lo tanto, se introdujo en este apartado el tema referente a la perspectiva de la justicia del proceso el cual pone especial énfasis en los procesos y no en los resultados. Es decir, se estudió qué tan justa es percibida la dinámica del proceso seguido por la dirección corporativa que culmina con el rechazo de una iniciativa y partiendo de esta percepción de justicia poder predecir cómo esa percepción influye en la selección de una u otras estrategias usadas por los gerentes de las filiales para refutar o revertir la decisión tomada, pues el propósito de los gerentes de las filiales es la ejecución de la iniciativa, gozar de los beneficios que de ella se derivan y expandirlos a toda la corporación.

Una vez que han sido esbozados las aportaciones teóricas que sustentan las diversas variables que van a formar parte de este estudio, se procederá en el siguiente Capítulo 5 a describir los modelos de investigación denominados A y B y el planteamiento de las hipótesis en cada uno de ellos.

CAPÍTULO 5

Modelo de investigación y planteamiento de hipótesis

A pesar de que en las últimas décadas, se ha profundizado y diversificado la investigación relacionada con la naturaleza y administración de las filiales exteriores, poco se ha avanzado en el tema de los procesos micro políticos que estas dependencias desarrollan en su relación con la casa matriz y otros miembros de la red corporativa (Birkinshaw et. al, 1998). Dentro de este contexto, son escasas las investigaciones que han estudiado qué estrategias utilizan los gerentes de las filiales para influenciar los procesos micro políticos, originados a partir de los procesos de aprobación de las iniciativas, que se presentan ante la casa matriz y los resultados derivados de éstos (Dörrenbächer y Geppert, 2010, Birkinshaw y Ridderstrale, 1999).

Los estudios existentes en esta temática son relativamente pocos y de carácter cualitativo (exploratorios), evidenciándose una carencia de estudios cuantitativos que

contrasten de algún modo, los aportes y los resultados que hasta el momento se han generado en estos primeros estudios.

Por este motivo, en esta investigación se plantea un modelo de investigación, que pretende dar un paso más allá, en la construcción de nuevo conocimiento en esta línea de investigación. Partiendo de modelo conceptual, fundamentado en las teorías discutidas en los capítulos precedentes, se intenta explicar cómo un conjunto de variables independientes tales como: las dimensiones culturales de los gerentes: automejoramiento, apertura al cambio, conservación y auto trascendencia otras variables como la resistencia corporativa, la autonomía, la justicia procedimental influyen en una variable dependiente, que en este caso, se refiere a las estrategias que utiliza el gerente para vencer la resistencia corporativa hacia las iniciativas por ellos planteadas. Ambos tipos de estrategias, las que buscan el apoyo interno y el externo, persiguen reducir o evadir la acción provocada por la resistencia corporativa (SIC) que experimentan las iniciativas.

Con el propósito de hacer más fácil la comprensión del modelo de estudio propuesto y efectuar un análisis más sencillo del mismo, se decidió presentarlo en dos versiones denominadas Modelo A y Modelo B. El modelo A, relaciona todas las variables independientes, ya mencionadas, con la variable dependiente denominada “estrategias con apoyo interno”. El modelo B, de igual modo, relaciona las mismas variables independientes, pero esta vez, con las estrategias que buscan el apoyo externo.

Con respecto a los constructos que conforman los modelos, unos fueron extraídos de la literatura existente, tales como: la escala de valores individuales propuesta por Schwartz (1994, 1992), la autonomía (Taggart, 1997a; Birkinshaw y Morrison, 1995; Martínez y Jarillo, 1989; Young y Tavares, 2004) y la justicia procedimental (Kim y Mauborgne, 1991, 1993). Otras escalas fueron constructos emergentes contruidos a partir de los trabajos empíricos cualitativos revisados en la literatura. Por lo tanto, estas escalas aún no han sido validadas en investigaciones previas, tal es el caso de la escala correspondiente a la resistencia corporativa y las escalas de las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa.

A continuación, se presentan las figuras 9 y 10 que describen los modelos A y B, indicando las variables que intervienen y las relaciones que se dan entre ellas.

Figura 9. Modelo conceptual A: variables independientes bajo estudio y su relación con las estrategias de apoyo interno

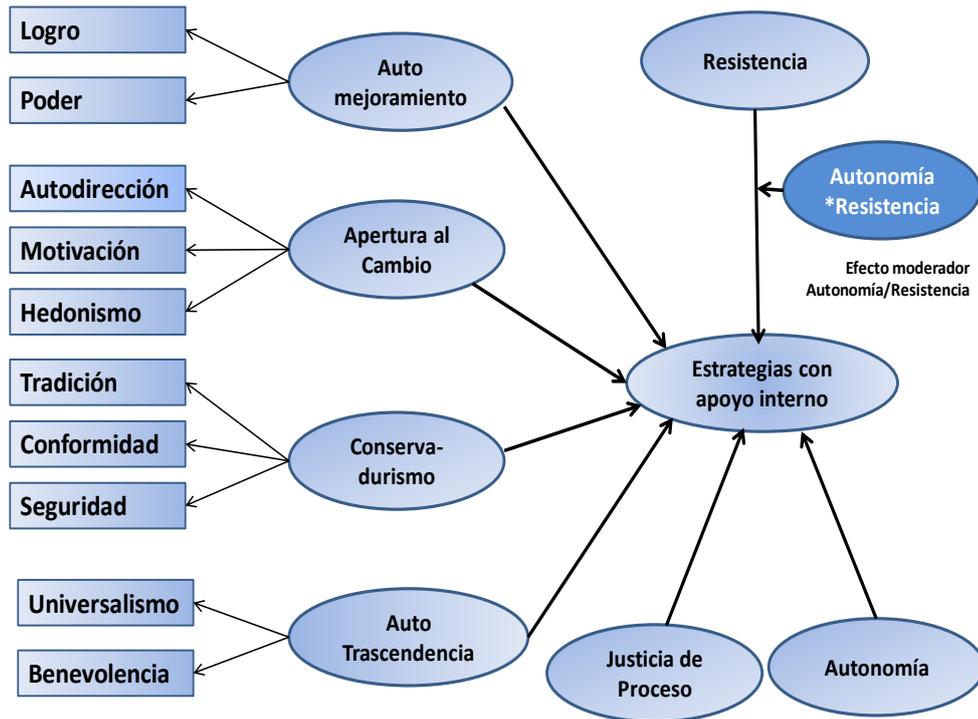
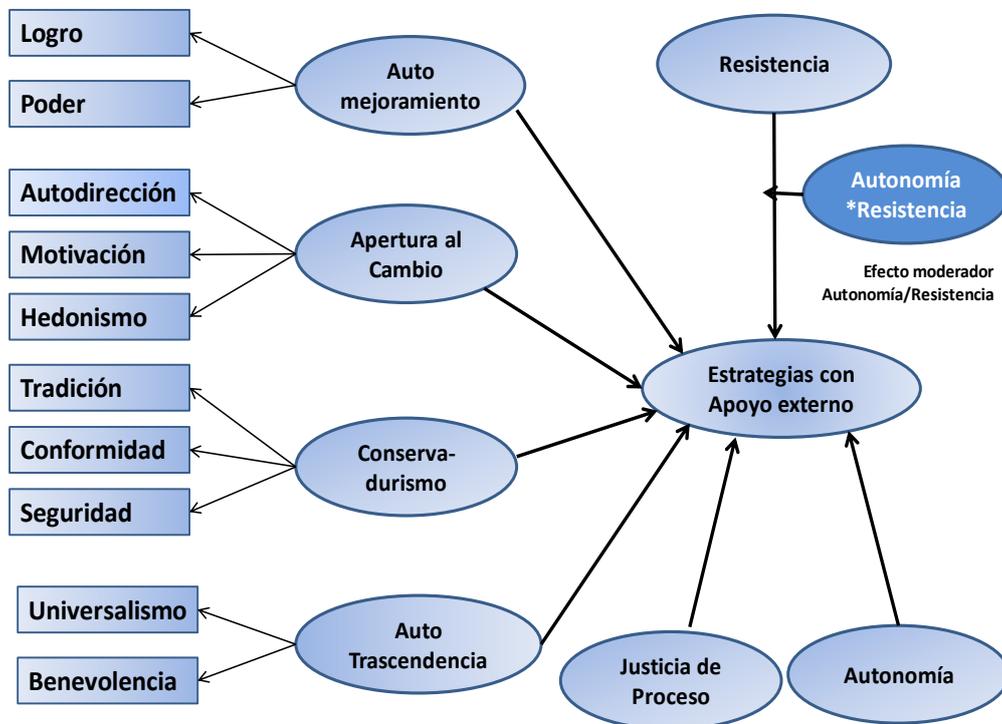


Figura 10. Modelo conceptual B: variables independientes bajo estudio y su relación con las estrategias de apoyo externo



Las figuras anteriores permiten obtener una panorámica global de los dos modelos que se proponen, a partir de los cuales, se observan los bloques de variables que lo integran y las principales relaciones susceptibles de contrastación.

Los modelos propuestos se componen de siete escalas o constructos denominados variables independientes y una variable dependiente en cada uno de ellos. Estos constructos son: resistencia corporativa, la autonomía, la justicia procedimental y las cuatro dimensiones culturales. Como puede verse, los modelos incorporan los diez valores culturales propuestos por Schwartz, en primer orden. Posteriormente, estos valores se reagrupan para conforman las cuatro dimensiones culturales individuales, según lo establece Schwartz (1992, 1994) que son analizadas como indicadores de segundo orden (ver detalle de este tipo de constructos en la sección 6.4.2 del Capítulo 6 de este documento).

También incorpora una variable que modera la relación que se da entre la resistencia corporativa y las estrategias para evadir la resistencia (ver detalle de este tipo de variables en la sección 6.4.3 del Capítulo 6 de este documento).

En síntesis, a través del modelo en su versión A y B se intenta explicar el efecto que tiene un conjunto de variables independientes sobre las estrategias de apoyo interno y externo (variable dependiente) usadas por los gerentes de las filiales exteriores para vencer y/o reducir la resistencia corporativa.

Ahora bien, partiendo de la revisión teórica presentada en los Capítulos 3 y 4, la siguiente sección tiene como objetivo presentar la fundamentación teórica que sustenta de cada uno de los constructos y las hipótesis que se han planteado.

Para facilitar la presentación de las hipótesis, ellas se han identificado con la letra “A” para aquellas hipótesis que corresponden al modelo A, y con la letra “B” para aquellas hipótesis asociadas al modelo B.

Por lo tanto, se procede a efectuar el fundamento teórico en el que se basan los constructos iniciando con el tema de los valores culturales y luego incorporar las cuatro dimensiones culturales individuales propuestas por Schwartz (1992, 1994).

5.1. Valores culturales

Dentro del ámbito de las empresas multinacionales, el estudio de la cultura ha venido adquiriendo relevancia en las últimas décadas (House et al., 2004) conforme estas empresas van intensificando sus actividades internacionales y aumentando la interdependencia entre las naciones. La cultura influye sobre los valores de los individuos y de las organizaciones través de los miembros que en ella laboran. En consecuencia la cultura y los valores culturales tienen efectos en la administración de los negocios internacionales mediante las prácticas que los individuos desarrollan en estas organizaciones. La aplicación de estas prácticas afecta de manera directa o indirectamente la naturaleza de las tareas organizacionales (Sagiv y Schwartz, 2007)

los procesos y los resultados (Vernaik y Brewer, 2010; Ling et al., 2005; House et al., 2004).

Los valores culturales son elementos inherentes a la cultura y en esta investigación resultan ser una de las principales variables de estudio, por tal motivo ahondaremos en ellos. Los valores se definen como formulaciones explícitas o implícitas de lo deseable, que influyen los medios y fines, de las acciones individuales (Kluckhohn, 1951). También, son determinados como concepciones de lo deseable que guían el aspecto social de los actores, seleccionando acciones, evaluando gente y eventos y explicando sus acciones y evaluaciones (Schwartz, 1994, p.24). En consecuencia, es de esperar que no todos los individuos se conduzcan o actúen igual forma, precisamente, debido a la diversidad de valores, necesidades y actitudes que ellos poseen. De ahí, que los valores son tomados como referentes para caracterizar a los individuos o las sociedades debido a que actúan como guías motivacionales de orden superior, a partir de las cuales se explican las acciones y conductas de menor nivel (Royce y Powel, 1983).

Los valores, también, influyen en el modo en que las personas perciben su entorno y en la interpretación que le dan a los eventos (Schwartz, 1992). Cuando las personas no actúan en concordancia con sus valores, es común que experimenten una sensación de inconformidad o de conflicto interno dentro de ellas (Sosik, 2005; Bardi y Schwartz, 2003).

Al ser los valores una parte inseparable de las personas, cuando ellas laboran en las organizaciones sus valores también los acompañan y van a manifestarse en todas las acciones y decisiones que hagan o tomen, moldeando de este modo, el accionar de las organizaciones (Bardi y Schwartz, 2003).

De acuerdo con Schwartz (1992, 1994), las características más importantes asociadas a los valores están: a) son creencias que cuando se activan repercuten en las acciones de las personas, b) se refieren a metas deseables que motivan la acción, c) trascienden acciones y situaciones específicas, d) sirven como estándares o criterios en la selección o evaluación de las acciones, políticas, gente y/o eventos, e)

son ordenados por la importancia relativa entre ellos formando un sistema de prioridades, f) la importancia relativa de los valores guían la acción y cualquier actitud o conducta, por lo que tienen implicaciones en *más de un valor*.

Dentro del contexto de las EMNs, y por su propia naturaleza, es posible encontrar una heterogeneidad de valores entre las personas que en ellas trabajan. Es factible, encontrar que las personas que dirigen la corporación laborando en la casa matriz tengan valores que difieran de los valores de los administradores de las filiales exteriores. Una situación como esta podría conducir a situaciones conflictivas cuando se tomen decisiones o se ejecuten acciones entre los directivos con valores divergentes (Vora et al, 2007; Mudambi y Pedersen, 2007; Mudambi y Navarra, 2004).

En vista de que el estudio de los valores es un factor importante en la administración de las empresas multinacionales, uno de los objetivos de esta investigación es predecir si los valores de los gerentes de las filiales exteriores influyen en la selección deliberada de las estrategias orientadas a buscar el apoyo interno y/o externo, para enfrentar la resistencia corporativa que enfrentan las iniciativas de las filiales. A efectos de este, se procedió a escoger el Modelo de Valores Individuales propuesto por Schwartz (1992, 1994) para abordar este tema. Los criterios para la selección de esta escala se exponen en la sección 4.3.2.1 del Capítulo 4 de este documento.

Como se ha comentado anteriormente, Schwartz (1992, 1994) propone diez valores individuales universales, estos son: poder, logro, estimulación, autodirección, hedonismo, tradición, conformidad, seguridad, benevolencia y universalismo. A su vez, el autor integra estos diez valores en cuatro dimensiones culturales denominadas: automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotranscendencia. Además, explica la relación dinámica que se da entre dichas dimensiones, estableciendo que las acciones que guían la búsqueda de un valor determinado tienen consecuencias psicológicas y sociales que pueden entrar en conflicto o ser compatibles con la búsqueda de otros valores.

A partir de las consideraciones anteriores, se han planteado un conjunto de hipótesis que buscan relacionar cada una de las cuatro dimensiones culturales, arriba mencionadas, con las estrategias escogidas por el gerente de la filial para lograr el apoyo interno (Modelo A), o bien, las estrategias orientadas a alcanzar el apoyo externo (Modelo B). En virtud de lo anterior, se analizaron cada una de las cuatro dimensiones y se plantean las hipótesis respectivas tal y como se exponen seguidamente.

5.1.1. Automejoramiento

La dimensión de automejoramiento se manifiesta en aquellas personas con motivaciones individualistas quienes priorizan sus propios intereses en contraposición con los intereses de los demás. Esta dimensión está asociada a los valores de poder y logro (Schwartz y Bilsky, 1987). El valor de poder pone énfasis en metas de estatus y prestigio, de ahí, que los individuos que desean poder, intensifican su búsqueda mediante el control de la gente y los recursos. El poder también está asociado con la autoridad y la riqueza. Los individuos inclinados al poder valoran la reputación y la acumulación de bienes materiales (Bilbao et al., 2007; Kasser y Ahuvia, 2002).

También, les gusta mostrar el éxito alcanzado exhibiendo el desarrollo de sus competencias, principalmente aquellas que son socialmente aceptadas, buscando de este modo, la aprobación y/o aceptación social (Roccas, et al. 2010; Schwartz, 1992, 1994). Las personas con una alta necesidad de logro son exitosas, ambiciosas, capaces e influyentes y suelen impulsar y desarrollar iniciativas como una muestra del éxito y la competencia individual (Triandis, 1995; Morris et al., 1994, Schwartz, 1994, Hofstede, 1980). Son personas independientes y sus conductas y acciones están enfocadas a la auto orientación, donde la autosuficiencia y control son elementos guías para alcanzar logros por cuenta propia. En este sentido, están a favor de la libertad de elección, la responsabilidad personal y los desempeños individuales.

Dentro de las organizaciones, estas personas tienen una fuerte orientación hacia la carrera, esto los conduce a buscar siempre ser el número uno, poniendo énfasis en

sus propios resultados y no en el resultado de los demás (Sagiv y Schwartz, 2007). Cuando una organización en su totalidad comparte la dimensión de automejoramiento, es de esperar que la cultura organizacional exalte el valor individual de las personas, el trabajar duro y el plantearse metas altas para sí mismos y para la organización (Sagiv y Schwartz, 2007).

Los gerentes con fuertes valores de automejoramiento buscaran, en forma incesante, la presentación de iniciativas principalmente de carácter estratégico (Dimitratos et al., 2009). Porque, a través de estas iniciativas, los individuos podrán concretar la visión de crecimiento y desarrollo que tienen para sus filiales y para sí mismos. Además, la ejecución de nuevas iniciativas constituye un modo de acrecentar el conjunto de competencias que ellos pueden tener bajo su control, lo cual implica mayor poder y capacidad de logro, haciendo evidente las cualificaciones personales y profesionales que poseen ante aquellos con quien tienen relaciones.

Adams et al., (2010) y Licht (2007) señalan que el espíritu emprendedor tiene una fuerte dosis de valores de poder y logro, así como de autodirección y estimulación, por lo que se asume que los procesos emprendedores están asociados a las características individualistas de la población.

Por otro lado, Schwartz (1992) indica que si se relaciona la dimensión de auto-mejoramiento con la dimensión de maestría, que sería su equivalente a nivel de sociedad, se logra ver una afinidad en los procesos de negociación donde los individuos proclives al automejoramiento siguen un enfoque orientado a ganar y conseguir las metas impuestas. Aunque esto implique hacer cambios en la posición de otras personas u otras situaciones con el fin de alcanzar sus propias necesidades o metas, utilizando para ello las amenazas y/o advertencias como tácticas de negociación. Verma (1985) encontró que existe relación entre valores individualistas y la disposición que tiene la gente a violar las normas.

Así que cuando estos individuos no encuentran un apoyo decidido en la corporación van a intentar buscar el apoyo fuera de la organización y no se detendrán ante los obstáculos que se presenten en el camino porque tienen una meta y hacia ella se dirigen hasta alcanzarla. Así que, cada iniciativa que apoyen, sea propia o de su

grupo, la acogerán como suya y la defenderán hasta verla culminada, independientemente, de los medios que utilice para concretarla, porque ese será su fin último.

Las opiniones provenientes de otros gerentes, directivos o de otras filiales, ocuparan un segundo plano, pues no acogerá pensamientos que vayan en contra de sus expectativas porque su actuación no busca perpetuar las relaciones personales. Las buenas relaciones con sus colegas y otros directivos, en un caso como este, no constituye una prioridad, pues su interés, está centrado en el logro de las tareas más que en las relaciones (Chen et al, 1998; Triandis, 1989).

Asimismo, el crecimiento de la filial es congruente con su deseo de ascenso personal y su orientación de carrera y sus expectativas de convertirse él y su filial a su cargo, en el número uno dentro de la corporación. Verá a la corporación como la estructura jerárquica que le permitirá escalar peldaños cada vez más altos.

Si nos imaginamos una situación hipotética donde una iniciativa planteada por un gerente de una filial con fuertes valores de automejoramiento fuese rechazada por la corporación, este es muy probable que este individuo use otros medios disponibles o aliados fuera de la corporación para demostrarle a los tomadores de decisiones que están errados, o bien, para llevar a cabo la iniciativa sin el consentimiento corporativo. Esto por cuento, en los procesos de negociación buscará siempre la posición de ganar debido a que en todo momento privará el interés propio y no lo subordinará a favor de otros (Schwartz, 1994, 1992, Hofstede, 1980).

A la luz de estas aportaciones teóricas se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1A: Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación hacia el auto mejoramiento y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo.

Si los gerentes de las filiales encuentran en la corporación un ambiente poco propicio para llevar a cabo una iniciativa, ellos movidos por el deseo de poder y de

logro, intentarán desarrollar estrategias que les permita realizarla buscando el apoyo externo. Aprovecharán las relaciones que tiene la filial con otros actores externos como: clientes, proveedores y otras organizaciones. En caso de que la filial cuente con recursos propios y cierto grado de autonomía, será capaz de empezar la iniciativa en sus primeras etapas sin la autorización de los directivos de mayor rango. En otros casos más extremos, asumirá el riesgo de ejecutar la iniciativa en un 100% cuando, realmente, este convencido de que traerá beneficios para él y/o la filial a su cargo. Después de ejecutarla, tendrá la osadía de presentar la iniciativa como un hecho consumado ante los directivos corporativos. Por lo tanto, es factible que sea capaz de violar alguna norma corporativa si está convencido de que su iniciativa debe concretarse (Verma, 1985). En presencia de situaciones como las descritas se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1B: Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen mayor inclinación hacia el auto mejoramiento y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo.

5.1.2. Apertura al cambio

La dimensión de apertura al cambio está vinculada a personas que valoran la independencia en sus acciones y sus pensamientos, aunque éstos sean impredecibles e inciertos. De acuerdo con Schwartz, esta dimensión está conformada por los valores de estimulación, autodirección y hedonismo. Estos valores, al igual que la dimensión de automejoramiento, también suelen estar presentes con mayor intensidad, en culturas individualistas (Basabe y Ros, 2005). El hedonismo es un valor, que a criterio de otros autores, puede estar formando parte también de la dimensión de apertura al cambio (Roccas et al., 2010). Para efectos de esta investigación se ubicó dentro de la dimensión de apertura al cambio.

La estimulación está asociada a la novedad, los desafíos y los retos de la vida, de manera que, las personas que poseen con intensidad este valor disfrutan el tener una vida variada, excitante y atrevida. Por su parte, la autodirección está ligada a la

independencia de pensamiento, libertad para la acción y la exploración, es decir, a la búsqueda de la autonomía individual.

Los individuos con inclinación a la apertura al cambio son más flexibles y están más dispuestos a enfrentar nuevas situaciones. Mantienen una mente abierta a lo desconocido tienen una mayor propensión a asumir riesgos. Valoran la incertidumbre porque de ella pueden surgir nuevas oportunidades y no solo ven las amenazas (Hofstede, 1980). Manejan un bajo grado de ansiedad y estrés. Son renuentes a aceptar las normas sociales y en su defecto, prefieren los juzgamientos independientes basados en sus propias experiencias (Roccas, et. al, 2010). La toma de decisiones la realizan basada en la intuición más que en el análisis formal (Adler, 1997)

A nivel organizacional, se han realizado comparaciones entre los valores de trabajo (Elizur, 1984) y los valores individuales y se ha concluido que personas inclinadas a la apertura al cambio están ligadas a los valores de trabajo denominados intrínsecos, es decir, aquellos vinculados a la autorrealización, identificados principalmente con la autonomía, el interés, el crecimiento y la creatividad (Ros, Schwartz y Surkiss, 1999; Elizur, 1984). Por lo tanto, estos individuos buscarán la autonomía en el puesto de trabajo (Ros, et. al 1999) y tratan de moldearlo a su estilo hasta donde sea posible (Sagiv y Schwartz, 2007). Además, tienen mayor disposición a aceptar el cambio organizacional de manera voluntaria porque creen en los cambios (Oreg et al., 2008; Sagiv y Schwartz, 2007). Por estas razones, es común asociar los valores de autodirección y de estimulación con las personas que impulsan procesos emprendedores (Lucas, 2006).

Basados en la evidencia teórica y empírica antes señalada se plantea la siguiente pregunta ¿qué estrategias seleccionaría el gerente de una filial con fuerte inclinación hacia valores de apertura al cambio, al enterarse que la iniciativa propuesta por su filial ha sido rechazada? Para tal propósito se proponen las siguientes premisas:

Para los individuos con una fuerte inclinación hacia la apertura al cambio, una iniciativa constituye un proceso emprendedor que conlleva una experiencia nueva, en

algún grado novedosa, e intrínsecamente gratificante. Constituye, además, un reto y desafío que viene a incrementar la eficiencia en el trabajo, los recursos y el aprendizaje (Lucas, 2006) Tomando como referencia los valores de trabajo asociados a los valores individuales (Elizur, 1984), se tiene que el rechazo de una iniciativa implicaría una pérdida de autonomía y una limitante que impide el ejercicio de actuar con libertad, coartando de este modo, su autorrealización y el desarrollo de la filial a su cargo. Por lo tanto, no desistirá fácilmente de dejar la iniciativa aun cuando ésta haya sido rechazada. Si no encuentra apoyo dentro de la corporación intentará buscarlo fuera de la corporación. Por lo tanto se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2A: Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación a la apertura al cambio y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo.

Como se comentó anteriormente, cuando un gerente de filial no encuentra el apoyo interno de la corporación, guiado principalmente, por su espíritu aventurero y de novedad intentará llevar a cabo otras estrategias fuera de la corporación buscando el apoyo de otros actores con los que mantiene relaciones comerciales.

El alcance de su actuación no va a tener límite, puesto que son personas abiertas a enfrentar lo desconocido e lo impredecible y con mayor disposición para asumir riesgos. La incertidumbre no significa problema porque como ya se dijo, en ella ven más oportunidades que amenazas (Hofstede, 1980). En situaciones confusas cuando los resultados esperados son poco claros, estas personas experimentan un bajo grado de ansiedad y estrés.

Por lo tanto, aprovecharán los vínculos establecidos con agentes externos a la corporación formando coaliciones externas para demostrar la aceptación de mercado. Llevarán a cabo todas las estrategias de apoyo externo desde el desarrollo de la iniciativa en primeras etapas de forma encubierta hasta realizar la iniciativa en un 100% y presentándola luego como un hecho consumado. Los procesos de toma de decisiones lo llevan a cabo con relativamente menos información, por lo que las decisiones son basadas más en la intuición que en el análisis formal (Adler, 1997;

Punnett y Ricks, 1997). Además, es probable que estén dispuestos evadir los mecanismos de control y coordinación creados por la matriz, pues sus decisiones como ya se ha mencionado, son basadas más en sus juzgamientos personales que siguiendo las directrices de una organización.

Ante estos planteamientos se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2B: Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen una inclinación a la apertura al cambio y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo a través de su red de contactos.

5.1.3. Conservadurismo

La dimensión cultural de conservadurismo está asociada a aquellos individuos que aprecian la seguridad, el orden, la preservación del status quo y la continuidad de las tradiciones. Schwartz (1992, 1994) asocia a esta dimensión, los valores individuales de conformidad, tradición y seguridad. Esta dimensión, evidencia la sumisión y la auto restricción individual a favor de los beneficios derivados del grupo solidario, como son: la protección, la lealtad, el sentido de pertenencia y la dependencia (Schwartz, 1992; Triandis, 1994).

Pone énfasis en el cumplimiento de las normas sociales, el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con otros y con las instituciones. El respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas de una cultura o religión suelen ser aspectos predominantes en los individuos inclinados hacia valores conservacionistas. Igualmente, son partidarios de la seguridad, la armonía, la estabilidad social, familiar y personal. Por lo tanto, evitan la incertidumbre, la ambigüedad y la inestabilidad. Según Basabe y Ros (2005) la conjunción de los tres valores que integran esta dimensión tienen mayor dominancia en países colectivistas.

Roccas et al., (2010) agregan que los individuos con tendencia al conservadurismo se resisten más a los cambios, esto también fue comprobado en el

estudio de Oreg et al., (2008). Las actitudes negativas hacia el cambio los llevan a tener una débil inclinación a los procesos innovadores de avanzada (Schwartz y Bardi, 2001). El estudio de Kasof et al., (2007) también, viene a reforzar esta situación, al encontrar una relación negativa entre los valores de conservadurismo y la creatividad.

En esa misma dirección, Schwartz (1994) señala que los individuos con valores de conservación fácilmente desisten de las metas individuales en sus trabajos. Igualmente, Morgan y Kristensen (2007) establecen que los valores de conformidad no garantizan el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo.

Desde esta perspectiva, los gerentes de las filiales exteriores que tienen una mayor propensión a preservar los valores de conservación es probable que eviten plantear iniciativas a la casa matriz que impliquen grandes cambios estratégicos. Esto, por cuanto podrían afectar la forma como trabaja la filial e implicar variaciones en el status quo, en la seguridad y en las rutinas organizacionales.

Los aspectos mencionados, contravienen con el orden y la estabilidad ya instaurada, creando algún grado de incertidumbre e inestabilidad, aspecto que no deseado dentro de una organización dirigida por personas conservadoras. Por tal razón, es de esperar que las iniciativas planteadas sean pequeñas innovaciones de carácter incremental. El propósito principal que estas innovaciones tienen es servir como un mecanismo de defensa mediante el cual la filial pueda asegurarse la estabilidad y permanencia dentro de la corporación, y no por el deseo de expandir los recursos o competencias. Por lo que es probable que esas filiales tengan menores grados de desarrollo y crecimiento (Morgan y Kristensen, 2007).

Asimismo, las personas con valores de conservadurismo, por lo general, son obedientes y respetuosas de las decisiones que tomen las dependencias o personas que gocen de autoridad. En los sus procesos de negociación es factible que decidan enfrentar la cadena de mando con gran respeto. En caso de no lograr sus propósitos

es probable que practiquen la auto restricción de las acciones, con el fin de no perturbar el accionar del grupo solidario o el orden tradicional.

Ante el rechazo de una iniciativa sobrepondrán las decisiones corporativas en detrimentos del beneficio la filial, tomando una actitud de obediencia y cortesía ante las decisiones realizadas con los tomadores de decisiones corporativos. De este modo, ponen en un segundo plano la autonomía, la libertad y el autocontrol que hubiesen podido alcanzar en esa oportunidad. Esta acción la harán de buena manera, pues ellos intentarán cuidar los intereses del grupo corporativo y van apoyarlo en lo que puedan, es decir, no van a constituirse una piedra en el camino, porque en su esquema de pensamiento mantienen la idea de que están retribuyendo a la corporación por lo mucho que le ha dado (Gorgievski et al., 2011). A cambio de esto, esperan recibir la protección y la lealtad de este grupo. Ante consideraciones de este tipo se presenta la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3A: Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen una inclinación al conservadurismo y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo.

Consecuentemente, los gerentes con fuerte inclinación hacia los valores de conservación exhibirán un comportamiento y/o conducta menos agresiva o menos competitiva en el proceso de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Su interés está puesto en la preservación de las relaciones y no en el cumplimiento de la tarea (Hofstede, 1980, Triandis 1996 y Chen et al., 1998). Al tener raíces colectivistas, las personas conservadoras, en situaciones difíciles, intentarán buscar la cooperación de otros miembros del grupo. En una filial exterior, intentarán encontrar el apoyo en otros miembros de la corporación y con ellos buscarán formar coaliciones que fortalezcan su posición. Es probable que no busquen la colaboración de otros grupos o agentes que no pertenezcan a la corporación.

Tomando en consideración premisas anteriores se proponen la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3B: Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación al conservadurismo y su propensión a seleccionar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo a través de su red de contactos.

5.1.4. Autotrascendencia

Los individuos propensos a ubicarse en esta dimensión cultural suelen ceder los intereses personales a favor de los colectivos. Su sentido de igualdad y de justicia social les hace ver que es necesario comprender, apreciar y tolerar a todas las personas, sin importar su estado o condición (Roccas, et al., 2010). Por lo tanto, son dados a desarrollar prácticas igualitarias que fomenten la tolerancia, la cooperación, el apoyo mutuo y una preocupación por la comunidad que los rodea. Schwartz (1994, 1992) incluye en esta dimensión los valores individuales de universalismo y benevolencia, que generalmente, promueven relaciones sociales de cooperación y apoyo, siendo muy propio de culturas que presentan una baja jerarquía.

Por otro lado, el universalismo es una dimensión cultural que también la propone Trompenaars (1995). Él, establece que las culturas universalistas estructuran la sociedad a través de un sólido sistema de reglas, que se aplican siempre, sin importar las circunstancias que rodean a una situación particular. Por lo tanto, se espera que el comportamiento de los individuos sea acorde con el cumplimiento de las reglas, sin pretender hacer diferenciaciones o preferencias personales. En este sentido, el universalismo crea expectativas de que todos los individuos deben ser juzgados utilizando los mismos criterios y no basados en las relaciones particulares (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998).

La concepción que tiene una persona con valores de autotrascendencia, de ver la vida dentro de un marco de justicia y de igualdad de oportunidades, resulta ser muy afín con la Teoría de la Equidad. Esta teoría establece que los individuos

valorarán sus esfuerzos y los resultados obtenidos contra aquellos esfuerzos y resultados obtenidos por otros referentes, para determinar si ellos están siendo tratados de igual forma (Adams, 1963). Entonces, si los individuos logran detectar que hay evidencia de algún grado de desigualdad en el trato, esta situación llegará a convertirse en un estresor que lo conducirá a buscar una forma alterna de superar y restaurar la equidad.

Enmarcando la dimensión de autotrascendencia dentro del contexto de las iniciativas de las filiales exteriores, y específicamente en aquellos casos cuando el gerente enfrenta la situación en la que la iniciativa planteada por él o su grupo ha sido rechazada por la acción del sistema inmunológico, es de esperar que se presenten las siguientes situaciones:

Los gerentes de las filiales exteriores guiados por la búsqueda del bien común van a presentar iniciativas con la intención de aprovechar alguna oportunidad del mercado que trae beneficios comunes, tanto a la filial y la corporación como un todo.

Al tener muy arraigado el valor de universalismo, estos gerentes presentarán su iniciativa siguiendo al pie todo lo indicado en el proceso de formalización de la iniciativa (que es muy probable que lo tenga siempre cuando la casa matriz siga la misma orientación cultural). Conocerá claramente los criterios sobre los cuales se evaluará la iniciativa, por cuanto, todo ello forma parte del trato igualitario sobre el que se sistematizan las reglas.

Los resultados de la evaluación, desde la perspectiva de esos individuos, serán irrevocables porque surgieron de una evaluación sustentada en un esquema de valores donde hay sólo una verdad, que es la verdad convenida o consensuada (Trompenaars y Hampden-Turner, 1998). Por lo tanto, no hay espacio para los favoritismos o preferencias hacia otras iniciativas presentadas por otras filiales donde los criterios de evaluación aplicados por los tomadores de decisiones fueron los correctos.

Bajo este panorama, los gerentes inclinados a la auto trascendencia serán tolerantes e intentarán entender las circunstancias que rodearon la decisión y aceptarán sin reservas las decisiones tomadas por los directivos corporativos. Por lo tanto, no intentarán llevar a cabo estrategias de ningún tipo, ni de apoyo interno ni externo, que les ayude a revertir la decisión ya tomada.

Si por el contrario, el gerente de la filial tiene claro que no hubo equidad en la decisión tomada. Entonces desde su perspectiva de ver el mundo con “una baja jerarquía” entrara en procesos de negociación a nivel corporativo, siguiendo la línea de mando interna con el fin de revertir la decisión de rechazo. Intentará convencer a la casa matriz de que la iniciativa vale la pena y que está alineada y congruente con la visión estratégica de la corporación y señalará todos los beneficios que se obtendrán a partir de la ejecución de la iniciativa y además, la contribución al bienestar de la colectividad, es decir, de la corporación.

Adicionalmente, buscará la forma de integrar coaliciones internas apoyado en sus creencias universalistas y de benevolencia (Ling, Floyd y Baldrige, 2005; Morris, et al., 1994), de ahí, que tratará de incorporar tantos actores internos como sea posible, en la búsqueda de un alcanzar un consenso en aquellos directivos corporativos que les correspondería revertir la decisión. Ante una situación como la planteada se presenta la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4A: Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen una inclinación a la dimensión de autotrascendencia y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo.

Por último, partiendo de que el ámbito de acción de un gerente con valores de auto trascendencia es desarrollar relaciones positivas que conlleven bienestar al grupo al que pertenece, así como la búsqueda de la tolerancia, el respeto y la lealtad, es muy probable que éste no intente buscar apoyo fuera del grupo corporativo, es decir, con otros actores externos a la corporación. Tampoco sería procedente, pensar en que ese gerente intentará ejecutar la iniciativa a espaldas de la casa matriz aunque

sea en sus etapas iniciales, y menos aún, presentar la iniciativa como un hecho consumado porque estaría siendo desleal, atenta contra la práctica y de igualdad y desde la posición de la autotranscendencia esto es considerado poco deseable. Por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis 4B: Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación a la autotranscendencia y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo a través de su red de contactos.

Una vez que han sido planteadas todas las hipótesis relacionadas con las variables culturales, se procede a presentar la fundamentación teórica y el planteamiento de hipótesis correspondiente a los constructos de resistencia corporativa, justicia procedimental y autonomía en la toma de decisiones.

5.2. La resistencia corporativa

El análisis de las resistencias corporativas juegan un papel importante en las relaciones que se dan entre la casa matriz y sus filiales exteriores porque la reducción de éstas hace que los procesos corporativos sean más colaborativos, efectivos e impulsen la innovación y el crecimiento de las filiales (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999) y por ende, el de la corporación como un todo.

Los autores Birkinshaw y Ridderstråle (1999, p. 153) definen la resistencia corporativa como “el conjunto de fuerzas organizacionales que frenan el avance de las actividades orientadas a la creación”, entre estas actividades están las iniciativas de las filiales. Dentro del contexto de las EMNs, la resistencia ha sido denominada con el nombre de sistema inmunológico corporativo (SIC) porque su función es eliminar o neutralizar cualquier iniciativa, sospechosa o no alineada estratégicamente, que pudiera ser perjudicial para la corporación. No obstante, hay que tener cuidado porque la resistencia corporativa podría estar bloqueando eventualmente las iniciativas con posibilidades de llegar a ser exitosas expansiones

del rol asignado a una filial (Birkinshaw, 2000). De igual modo, las iniciativas pueden contribuir directamente a aumentar los recursos y capacidades de la filial. Sin embargo, si la resistencia es muy severa, podría desestimular el planteamiento de éstas, por parte de los gerentes de las filiales.

La diversidad de intereses (Nohria y Ghoshal, 1994), las brechas de percepción (Birkinshaw et al., 2000), las asimetrías de información (Meyer et al., 2011, Rugman y Verbeke, 2001, Birkinshaw y Hood, 1998) y otros elementos presentes en el contexto organizacional corporativo, han sido consideradas posibles causas que explican la resistencia corporativa hacia las iniciativas de las filiales. Birkinshaw y Ridderstrale (1999) también señalan otras predisposiciones que llevan a los directivos a resistirse ante la aprobación de una iniciativa, tales como: el etnocentrismo (Birkinshaw, 2000), el temor a lo desconocido (Hedlund y Ridderstrale, 1992; Taggart, 1977a) y la resistencia al cambio (todas las causas aquí mencionadas fueron explicadas en el apartado 3.2, del Capítulo 3, de este documento).

La resistencia corporativa emana de los distintos rangos o niveles de autoridad corporativa. De igual modo, surge de las diversas localidades alrededor del mundo donde la corporación tiene presencia. Es decir, la resistencia la pueden desplegar los jefes inmediatos que tienen a cargo la filial, los directivos de divisiones o de otras filiales hermanas, que estarían compitiendo con iniciativas iguales o alternativas y los gerentes de cualquier otra unidad corporativa que sienta que sus intereses podrían verse lesionados (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999).

Los diversos actores corporativos, ya mencionados, manifiestan su resistencia corporativa de varias formas, Birkinshaw y Ridderstrale (1999) señalan las siguientes.

Los directivos corporativos: a) retrasan la toma de decisión (desinterés en la iniciativa), b) solicitan información adicional sobre la iniciativa o piden más justificación del porqué se desea llevar a cabo la iniciativa y c) pueden rechazar la iniciativa en forma absoluta y decidida.

Los gerentes de división o de las filiales rivales: a) se oponen a la iniciativa porque compite con la misma iniciativa por ella presentada, por lo tanto, están rivalizando; b) la iniciativa, a pesar de ser distinta, también está compitiendo por recursos con la de otras filiales, dándose entre ellas algún grado de competencia interna.

Los gerentes de otras unidades corporativas: generan resistencia porque piensan que la iniciativa carece de legitimidad corporativa.

Tomando como referencia las predisposiciones y manifestaciones del SIC, se nota que el manejo de la resistencia corporativa puede llevar a un gerente de una filial a participar en un proceso micro político muy complejo y multifacético a nivel corporativo (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Dörrenbächer y Geppert, 2010, Andersson et al., 2007). La resistencia puede actuar como una barrera que obstaculiza las iniciativas que plantean las filiales, orientadas a incrementar el mejoramiento y crecimiento de las filiales exteriores. De ahí, que para superar esa barrera, es necesario que los gerentes afectados realicen un esfuerzo adicional promoviendo un conjunto de estrategias que buscan el apoyo interno y/o externo con el fin de intentar superar la acción del SIC.

Por lo tanto, cuando la resistencia corporativa resulta ser muy intensa es probable que los gerentes de las filiales decidan no ejecutar ninguna estrategia encaminada a buscar el apoyo interno porque perciba que de ningún modo va a lograr superar esa resistencia y por lo tanto tampoco podrá revertir la decisión a su favor. Así las cosas, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5A: Existe una relación directa y negativa entre resistencia corporativa que percibe el gerente de una filial y su propensión a usar estrategias de apoyo interno para superar la resistencia corporativa (SIC).

Sin embargo, ante una fuerte resistencia corporativa los gerentes de las filiales tienen otro recurso en sus manos, que consiste, en buscar el apoyo externo a través de

la red de contactos que posee (clientes, proveedores y otros actores) para demostrar que la iniciativa tiene aceptación en el mercado y que por ese motivo debe ser aprobada.

También podría iniciar el desarrollo de la iniciativa en secreto, durante las etapas iniciales, con el apoyo de los agentes externos, para evadir la resistencia inicial del SIC y luego demostrar con esos primeros resultados la viabilidad de la iniciativa y convencer a los tomadores de decisiones de que la aprueben. Otra estrategia, consiste en empezar la iniciativa asignando recursos en forma incremental hasta demostrar técnicamente la aprobación del mercado y las capacidades que tiene la filial para desarrollar la iniciativa. Este tipo de estrategia es propia de filiales que cuentan con un mayor grado de descentralización y autonomía en cuanto al uso de los recursos. Finalmente, otra estrategia consiste en desarrollar la iniciativa en su totalidad y presentarla ante la corporación como un hecho consumado.

Bajo estas circunstancias se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis 5B: Existe una relación directa y positiva entre la resistencia corporativa que percibe el gerente de la filial y su propensión a usar estrategias de apoyo externo.

5.3. La justicia procedimental

El término de justicia procedimental se encuentra en el trabajo seminal de Thibaut, Friedland y Walker (1974) quien proporciona la base teórica sobre la que descansa el término. Tomando como referencia estudios de la psicología social y del derecho, Thibaut et al. (1974) examinó los métodos comúnmente utilizados para resolver los conflictos y el impacto que tenían algunos factores ligados con la percepción de justicia de los individuos involucrados en un proceso, sobre una resolución final.

Lind y Tyler (1988) al definir la justicia procedimental enfatizan la importancia que tiene la imparcialidad de los procedimientos por los cuales los juicios se realizan y no los resultados en sí mismos. De ahí, que las personas van a reaccionar en forma positiva o negativas dependiendo de qué tan justo fue percibido el proceso realizado para alcanzar los resultados (Dooms y Van Oijen, 2005). En consecuencia, los individuos están dispuestos a aceptar fácilmente los resultados, aunque éstos resulten desfavorables siempre y cuando, hayan percibido que el proceso realizado para alcanzarlos fue justo (Dooms Van Oijen, 2005, Kim y Mauborgne, 1998; Taggart, 1977a)

Kim y Mauborgne (1991) fueron los primeros en explorar el papel de la justicia procedimental dentro del campo de la gestión estratégica global de las EMNs. Una de las principales conclusiones obtenidas de su estudio es que la justicia procedimental aplicada durante la formulación de la estrategia global de una empresa multinacional afecta el compromiso, la confianza y la armonía social, así como, la satisfacción de los resultados en los directivos de alto rango en las filiales exteriores (Kim y Mauborgne, 1991).

Por su parte, Taggart (1997a) utiliza las dimensiones de la autonomía y de la justicia procedimental para desarrollar una taxonomía de cuatro grupos en los cuales se podían ubicar las filiales de las EMNs y encontró que altos niveles de justicia procedimental indicaban niveles sustanciales de confianza, y bajos niveles de justicia procedimental podrían conducir a la desconfianza, sospecha y hasta hostilidad (Taggart, 1997a). Así, el concepto de justicia procedimental se ha venido aplicando en los diversos procesos llevados a cabo por las EMNs para resolver disputas, distribución de recursos y en las alianzas estratégicas, entre otros (Dooms y van Oijen, 2005; Luo, 2005).

De los anteriores planteamientos se deduce que, la justicia procedimental puede tener un impacto significativo en la percepción de justicia que tengan los gerentes de las filiales, durante el proceso de aprobación de iniciativas. Este concepto adquiere mayor relevancia cuando el resultado culmina con el rechazo de la iniciativa por parte de los tomadores de la decisión corporativos y ese resultado es percibido injusto, por aquellos que la han propuesto.

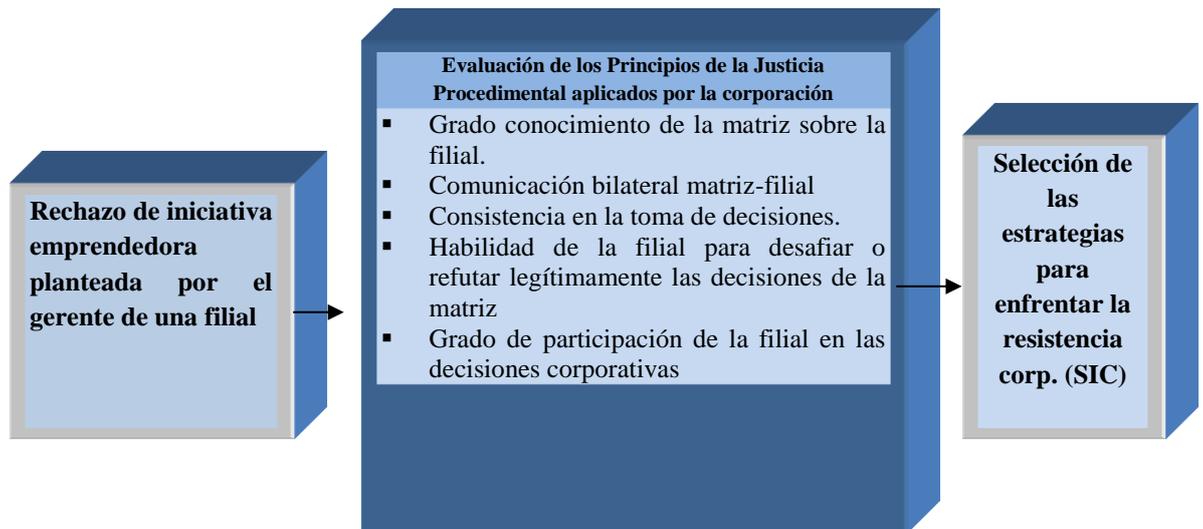
Así, dentro el contexto de las EMNs, es factible encontrar que en este tipo de procesos confluyen múltiples intereses dando lugar a juegos políticos (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Gammelgaard, 2009) donde algunos buscan incesantemente la aprobación de una iniciativa, mientras que otros, intentan eliminarla a toda costa (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999). En medio este ambiente, surgen presiones entre los administradores de la casa matriz y los administradores a cargo de las filiales que derivan en arduas labores de coordinación y armonización de conflictivas agendas a lo largo de los niveles funcionales y organizacionales (Dörrenbächer y Geppert, 2010, Mahnke, Venzin, Shaker, 2007). Esta situación, puede ser el resultado de la falta de “alineación de la cognición e intereses en la forma de gobernar las actividades emprendedoras dentro de la EMN” (Mahnke, et al., 2007, p. 1278) lo cual deja, en algunos gerentes de las filiales, el “sin sabor” de que las decisiones tomadas no se dieron a la luz de un proceso justo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, algunos intentarán llevar a cabo un conjunto de estrategias, apoyados en el poder negociación que poseen y/o en las capacidades y recursos que su filial ostenta, para ejercer cierto grado de influencia (Bouquet y Birkinshaw, 2008) a lo largo de la cadena de mando corporativo, y así procurar revertir esa decisión.

Las estrategias pueden ser muy sencillas porque constituyen los primeros intentos de acudir a las instancias formales; no obstante, pueden llegar a convertirse en acciones de “carácter subversivo” cuando una filial decida llevar a cabo una iniciativa por cuenta propia sin el consentimiento de las altas autoridades y ser presentada posteriormente como un hecho consumado ante la casa matriz.

La siguiente figura ejemplifica la situación cuando una iniciativa es rechazada y evaluada desde la percepción de la justicia del gerente y la consecuente selección de las estrategias para enfrentar o evadir la acción del SIC.

Figura 11. Rechazo parcial o total de una iniciativa, percepción de la justicia de proceso y la influencia en la selección de estrategias para enfrentar el SIC.



Fuente: Elaboración propia

Así que, si una EMN se ha caracterizado por mantener una relación de respeto con sus filiales, se apega a los estándares morales y éticos (Cropanzano y Folger, 1991) ha sido consistente en la aplicación de criterios, han trabajado en climas de confianza y han procurado asegurar los intereses y la participación de los involucrados en los procesos (Lind y Tyler, 1988; Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980), es posible que los gerentes de las filiales perciban que existe una alta justicia procedimental. En casos como estos, ellos sienten que hay confianza para discutir y refutar una decisión tomada y decida seleccionar las estrategias de apoyo interno establecidas a lo largo de la cadena de mando tradicional. Por lo tanto, bajo un entorno como el que se acaba de describir se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6A: Existe una relación directa y positiva entre la percepción de justicia procedimental por parte del gerente de la filial y su propensión a utilizar estrategias de apoyo interno para superar la resistencia corporativa (SIC).

Pero si por el contrario, existe una baja percepción de justicia procedimental experimentada por parte del gerente, esto podría llegar a perjudicar las relaciones organizacionales y promover conductas de sospecha y hostilidad (Birkinshaw y

Ridderstråle, 1999; Kim y Mauborgne, 1998). Una baja percepción de justicia procedimental puede conducir a niveles de comunicación poco adecuados o insuficientes, inconsistencias en la aplicación de procesos y una escasa participación de la filial en la toma de decisiones. Bajo estas condiciones, los procesos de apelación y reconsideración de un posible rechazo de la iniciativa a nivel interno resultan ser poco fructíferos o bien ineficientes. Es de esperar, entre otras cosas, reacciones negativas de frustración y molestia por parte del gerente de la filial, igualmente, es posible observar un comportamiento desleal, un bajo compromiso y rendimiento por parte de éste (Kim y Mauborgne, 1998; Cropanzano y Randall, 1993; Lind y Tyler, 1988).

Ante las situaciones planteadas, la teoría de la equidad (Adams, 1963) señala que cuando hay evidencia de algún grado de desigualdad, esto llegará a convertirse en un factor estresor que conducirá a los individuos a buscar una forma alterna de superarlo y restaurar la equidad. En esa misma línea y apoyados en Parboteeah, Bronson y Cullen, (2005) podemos inferir que el gerente de la filial, en condiciones adversas como las ya señaladas, será más propenso a actuar en forma clandestina. De hecho, cuando el gerente de una filial percibe que hay un ambiente de desconfianza y que la casa matriz vigila y controla las acciones de la filial es probable que se comporte de forma oportunista, pierda su identificación con los objetivos de la empresa y manifieste una reducción en la autodeterminación y la autoestima, provocando una disminución de la motivación intrínseca (Mudambi y Navarra, 2004; Frey, 1998).

Así las cosas, es probable que ponga en práctica un conjunto estrategias apoyados en las alianzas y/o relaciones que mantiene la filial con otros actores externos a la corporación. Las estrategias que puede llevar a cabo pueden ir desde la demostración de aceptación de la iniciativa por parte del mercado, pasando por el desarrollo de la iniciativa en sus etapas iniciales o más drásticamente, desarrollando la iniciativa en su totalidad sin el consentimiento previo de la dirección corporativa. En circunstancias como las descritas se plantea la siguiente hipótesis.

H6B: Existe una relación directa y negativa entre la percepción de justicia procedimental por parte del gerente de la filial y su propensión a utilizar estrategias de apoyo externo.

5.4. La autonomía en la toma de decisiones

La “autonomía está relacionada con la división del poder en la toma de decisiones entre una organización y sus subunidades (Garnier, 1982). Tong et al., 2012) definen autonomía como el grado de poder que tienen las filiales para la toma de decisiones el cual es concedido por la casa matriz u oficina regional. Asimismo, Taggart (1997a) señala que la autonomía es un proceso que evoluciona a través de la negociación que se da entre la casa central y las dependencias periféricas en una organización. Una definición más simple es dada por Björkman (2003) quien la define como la potestad que tiene una filial de tomar de decisiones sin la interferencia de la sede central.

Gammelgaard et al., (2012) distinguen tres niveles de autonomía con los que puede contar una subsidiaria. Una autonomía baja se presenta cuando la subsidiaria no posee el poder para tomar decisiones estratégicas por ella misma, la autonomía media permite a la unidad tomar decisiones estratégicas a través de negociaciones con la casa matriz y la autonomía alta le da la potestad de tomar decisiones sin realizar consultas a la casa matriz.

Estudios seminales han puesto de manifiesto que el grado de autonomía que posee o negocia una filial es un parámetro crítico para determinar su posición dentro de la red de la multinacional (Taggart 1997a; Birkinshaw y Morrison, 1995; Martínez y Jarillo, 1989; Ghoshal et al. 1994). La asociación del concepto de autonomía con otros relacionados con la administración de las empresas ha generado una diversidad de constructos para evaluarla. En relación con esto último, la autonomía se ha evaluado desde la capacidad que tiene una dependencia para utilizar los recursos y capacidades que posee, la potestad para tomar decisiones sobre las actividades de de la cadena de valor que son estratégicas, la posibilidad de tomar

decisiones en cuanto a la innovación y desde la integración global corporativa y la integración local (embeddedness).

Desde el punto de vista del manejo de recursos, se tiene que las subunidades son autónomas cuando se encuentran en la capacidad de emplear recursos de forma independiente para resolver problemas particulares. En la literatura se presentan casos donde existe una asociación positiva entre la cantidad de recursos y capacidades que posee una filial y el grado de autonomía que ostenta (Johnston y Menguc, 2007; Prahalad y Doz, 1981).

Varios autores han asociado el concepto de autonomía con la potestad que tienen las filiales de tomar de decisiones vinculadas a las diversas actividades que integran la cadena de valor que llevan a cabo (Gammelgaard et al., 2012, Young et al, 1985; Hedlund, 1981; Garnier et al, 1979).

Por otro lado, Ghoshal y Bartlett (1988) también encontraron una relación entre la autonomía de las filiales y la capacidad de éstas de crear y difundir las innovaciones. Birkinshaw (1997, 2000) indica que el emprendimiento corporativo requiere de un comportamiento dinámico y la asunción de riesgos en el uso de los recursos, donde la autonomía juega un rol importante proporcionando grados de libertad encaminados a alcanzar esas iniciativas. Birkinshaw (1995a), también señala que una alta autonomía está asociada a iniciativas locales y globales mientras que una baja autonomía a iniciativas internas y/o híbridas. Al respecto, un grupo de investigadores (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw et al., 1998; Ambos et al., 2010) sostienen que cuando una subsidiaria lleva a cabo iniciativas innovadoras de manera exitosa, esto le permitirá aumentar su base de recursos, y por ende, el poder de negociación con la casa matriz.

Ambos et al., (2010) encontraron que existe una asociación positiva entre las iniciativas pasadas y un mayor grado de autonomía de la subsidiaria. Por los planteamientos anteriores, algunos autores conciben la autonomía es una precondition para que la subsidiaria desarrolle y explote sus capacidades y alcance la excelencia (Forsgren y Pedersen, 1998; Holm y Pedersen, 2000; Ensign et al., 2000).

Por su parte, Edwards et al. (2002) se refieren al grado de integración o descentralización de la filial en la red corporativa. Este autor indica que los asuntos de integración son altamente centralizados, mientras que los relacionados a la gestión local son más descentralizados. El grado de integración social y normativa es otra forma de analizar la autonomía porque refleja la intensidad y frecuencia de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales (Nohria y Ghoshal, 1997). De ahí que, una fuerte vinculación “embeddedness” de la filial dentro de la red interna corporativa incrementa el control por parte de la casa matriz. Sin embargo, el contar con una baja autonomía del todo no es malo (Vernaik et al., 2005) porque la filial puede tener acceso al conocimiento que proviene de la casa matriz, mejorar la competitividad, apoyarse para realizar innovaciones e incrementar su desempeño (Monteiro et al., 2008).

De igual modo, se ha analizado el papel que juega la autonomía de las filiales en las relaciones que éstas mantienen con otras organizaciones ya sea dentro de la red corporativa (intraorganizacional) o fuera de la corporación (interorganizacional) (Gammelgaard et al., 2012).

Ahora bien, en esta investigación se va a relacionar el grado de autonomía que posee una filial exterior con las estrategias de apoyo interno y externo que utilizan los gerentes de las filiales para vencer la resistencia corporativa hacia las iniciativas, que han sido rechazadas por la casa matriz. Para iniciar esta asociación se va a partir de las siguientes cuestiones: a) las filiales que gozan de mayor autonomía ocupan una posición muy favorable y hasta cierto punto estratégica en su relación con la casa matriz, y en la mayoría de los casos, con respecto al resto de filiales corporativas, b) probablemente, han desarrollado iniciativas exitosas en el pasado, que las han hecho acreedoras de una buena reputación (Ambos, et al., 2010), c) a partir de su actuación anterior ellas ostentan el poder y los recursos necesarios para desarrollar iniciativas por cuenta propia sin necesidad de solicitar recursos a la dirección corporativa d) la resistencia corporativa es una variable del contexto organizacional que emerge de la casa matriz o de cualquier dependencia corporativa y que en ocasiones dificulta la ejecución de iniciativas que tienen buen potencial para desarrollarlas.

Dadas las condiciones que anteceden, cuando el gerente se encuentra frente a un rechazo de la iniciativa por parte de la corporación y considera que su filial tiene la suficiente autonomía para tomar decisiones y además cuenta con los recursos necesarios para impulsar una iniciativa, es probable que ni siquiera intente utilizar estrategias de apoyo interno a través de la cadena de mando tradicional para revertir la decisión de rechazo y eventualmente, decida por cuenta propia buscar otros aliados fuera de la corporación. Hechas las observaciones anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7A: Existe una relación directa y negativa entre el grado de autonomía que posee una filial y la propensión del gerente de la filial de usar las estrategias de apoyo interno para superar la resistencia corporativa (SIC).

Por otro lado, se tiene que el grado de autonomía que la casa matriz le otorga a una filial afecta el grado y la intensidad de las relaciones de la filial con las dependencias intra organizacionales, pero también, una filial con suficiente autonomía goza de mayor flexibilidad para interactuar con un sinnúmero de actores externos cuya relación se deriva de la naturaleza de su gestión. Por lo tanto, cuando el gerente de una filial experimente algún grado de resistencia corporativa y a la vez cuenta con suficiente autonomía es probable que acuda a sus contactos externos con el fin de solicitar colaboración o apoyo para poner en marcha la iniciativa. En el marco de las observaciones anteriores se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7B: Existe una relación directa y positiva entre el grado de autonomía que posee una filial y la propensión del gerente de la filial de usar las estrategias de apoyo externo para superar la resistencia corporativa (SIC).

5.5. El papel moderador de la autonomía

A la fecha, no hay evidencia empírica en la literatura que analice el rol de la autonomía como una variable moderadora en la relación existente que se da entre las variables resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno o externo, usadas por los gerentes para reducir o evadir la resistencia corporativa (sistema inmunológico corporativo); por lo que este aspecto, resulta ser un punto medular de esta investigación.

Se inicia esta sección argumentando que la resistencia corporativa dentro de las EMNs, se refiere al conjunto de fuerzas organizacionales que frenan el avance de las actividades orientadas a la creación (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999). Dentro de las actividades de creación de valor se tienen las iniciativas emprendedoras que impulsan las filiales (Birkinshaw, 1995a,b,c; Dimitratos et al., 2009). El planteamiento y desarrollo de iniciativas emprendedoras por parte de las filiales, es un aspecto substancial para sus administradores y para la corporación en general. A través de ellas, se busca maximizar el uso de los recursos y capacidades de las filiales, mediante innovaciones (estratégicas u operativas) que impulsen en el crecimiento y la posibilidad de ocupar posiciones mucho más estratégicas dentro de la corporación (Dimitratos et al., 2009).

En su artículo, Young y Tavares (2004) asocian el término de autonomía a una diversidad de variables que emergen de la relación que se da entre la casa matriz y sus filiales. Dentro de ellas, dos variables que captan nuestra atención son: la innovación y la cultura emprendedora de las filiales, que a la vez también son abordados por Boehe (2007).

Ghoshal y Bartlett (1988) encontraron que uno de los efectos derivados de la autonomía en las filiales es facilitar la creación y difusión de innovaciones desarrolladas localmente, sin impedir la adopción de innovaciones de la casa matriz. En esa misma línea, Birkinshaw (2000, 1997) aporta que la iniciativa de una subsidiaria es una forma emprendimiento corporativo, que requiere un comportamiento dinámico y la asunción de riesgos en el uso de recursos más allá del control directo de la filial y del uso del poder y la influencia; donde la autonomía

juega un rol importante como prerrequisito para proporcionar grados de libertad encaminados a alcanzar esas iniciativas emprendedoras.

Tal y como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, las iniciativas de las filiales, por lo general, buscan el beneficio propio y el de la corporación; sin embargo, algunas veces enfrentan una fuerte resistencia corporativa. En situaciones como la anterior, los gerentes de las filiales pueden hacer uso de la autonomía, del poder de negociación y de la influencia para involucrarse en procesos micro políticos, dentro o fuera de la corporación, en aras de alcanzar el apoyo de otros para poder realizar sus iniciativas. Es así, como buscando el apoyo en las relaciones dentro de la red corporativa o fuera de ella, ejecuta una serie de estrategias encaminadas a concretar una iniciativa planteada por la filial a su cargo.

Como ya se ha explicado, en la sección 3.2 del Capítulo 3 de este documento, las estrategias que utilizan los gerentes para vencer la resistencia corporativa son varias y están orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando organizacional, y también, a buscar el apoyo externo con clientes, proveedores y competidores que permanecen fuera del alcance corporativo.

Dentro del contexto ya descrito, nuestro interés se centra en entender como el grado de autonomía que posee una filial podría moderar o influir en la relación que se da entre la resistencia corporativa y las estrategias usadas por los gerentes para vencer dicha resistencia. Para tal efecto, se trae nuevamente el concepto de autonomía.

El grado de autonomía que posee una filial, impacta fuertemente las relaciones que mantienen con otras organizaciones, ya sea dentro de la red corporativa (intraorganizacional) o fuera de la corporación (interorganizacional).

Una forma de medir el grado de autonomía de una filial es conociendo el grado de integración social y normativa que tienen las filiales con respecto a la casa matriz (Nohria y Ghoshal, 1997). La integración social y normativa se refleja en la intensidad y frecuencia de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales. Una autonomía baja de la filial, está asociada a un alto grado de integración normativa expresada a través de valores y creencias compartidas con la casa matriz,

y a la vez, implica una mayor intensidad y frecuencia de las relaciones (Nohria y Ghoshal, 1997). White y Poynter (1984) advierten que cuando una filial tiene baja autonomía el mantener relaciones con la casa matriz le resulta más fácil, así que, el grado de “embeddedness” de la filial dentro de la red interna corporativa incrementa el control por parte de la casa matriz.

Por lo tanto, cuando una filial enfrenta cierto grado de resistencia corporativa hacia las iniciativas que han sido planteadas ante la casa matriz, es probable que los gerentes a cargo de filiales, con baja autonomía, se inclinen a seleccionar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno de otros colegas con quien ha tenido contactos frecuentes dentro de la corporación. Bajo estos argumentos se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8A: La relación entre la resistencia corporativa y la selección de estrategias de apoyo interno es moderada por la variable autonomía. Esto significa que la relación es fuerte en condiciones baja de autonomía y que es débil en condiciones de alta autonomía.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se presenta la situación inversa cuando las filiales gozan de alta autonomía. Cuando esto sucede, es probable que las filiales tengan interrelaciones muy fuertes con organizaciones fuera del alcance de la red corporativa (Jindra et al., 2009). Giroud y Scott-Kennel (2009) señalan que el aumento de la autonomía sugiere un aumento en el número y frecuencia de los contactos que tiene la filial con los miembros con quienes interactúa. Esta flexibilidad, le facilita al administrador de la filial la gestión de establecer y mantener un conjunto de relaciones con clientes, proveedores, competidores y agencias de apoyo, entre otros, (Forsgren et al., 2005) localizadas en el mercado local o global. A la vez, la filial ya no tiene que depender tanto de la autorización de la casa matriz para llevar a cabo ciertas decisiones (Birkinshaw et al. 2005) realizando así más fácilmente sus operaciones y transacciones de mercado, debido a la disminución del control por parte de la empresa matriz (Edwards et al., 2002).

Una consecuencia del incremento en la autonomía de la filial probablemente sea una reducción en las relaciones intraorganizacional lo cual podría conducir a una separación de la filial de otras unidades dentro de la organización (Phelps y Fuller, 2000). Esto mismo, llevaría a una menor interacción entre el gerente de la filial y los tomadores de decisiones de la casa matriz (Noorderhaven y Harzing, 2009) derivándose así, un efecto negativo con respecto a las relaciones dentro de la organización (Gammelgaard, et al. 2012).

En casos cuando una filial enfrente limitaciones de recursos, un aumento de la autonomía, puede incrementar el número, frecuencia e intensidad de las relaciones con otros socios locales con propósito de tener acceso a otros recursos tangibles o intangibles entre ellos el conocimiento (Verbeke y Kenworthy, 2008; Forsgren et al., 2005). Una fuerte vinculación de la filial con redes de negocios externas u clúster industriales mejorarían sus capacidades y reduciría el control de la casa matriz y por ende aumentaría la autonomía de la filial (Young y Tavares, 2004; Birkinshaw y Hood, 2001). Gammelgaard et al. (2012) encontraron en su estudio, una fuerte evidencia de que el aumento en la autonomía incrementaba las relaciones que tenían las filiales con otras organizaciones fuera de la corporación.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se propone que cuando una filial enfrenta algún grado de resistencia corporativa hacia las iniciativas que han sido planteadas ante la casa matriz, es probable que los gerentes a cargo de filiales con cierto grado de autonomía, aprovechen esa situación para seleccionar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo. El apoyo que podría adquirir mediante la construcción de esas relaciones constituirá un arma para luchar contra la resistencia corporativa es decir, con el sistema inmunológico corporativo. Esto nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8B: La relación entre la resistencia y la selección de estrategias de apoyo externo es moderada por la variable autonomía. Esto significa que la relación es fuerte en condiciones baja de autonomía y que es débil en condiciones de alta autonomía.

5.6. Resumen de las hipótesis

Para cerrar este capítulo, a continuación presentan dos tablas que recogen las hipótesis planteadas en esta investigación. En tabla 11 se presentan las hipótesis que relacionan las variables independientes bajo estudio con la variable dependiente del Modelo A, que en este caso se refiere a las estrategias de apoyo interno que utiliza el gerente de la filial para enfrentar la resistencia corporativa. De igual modo, en la tabla 12 se presenta las hipótesis que relacionan las variables independientes y la variable dependiente del Modelo B, que se refiere a las estrategias de apoyo externo que utiliza el gerente de la filial para enfrentar la resistencia corporativa.

Tabla 11. Hipótesis que recogen las relaciones entre las variables que integran el Modelo A.

Hipótesis vinculadas al Modelo A	
Hipótesis 1A	<i>Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación hacia el auto mejoramiento y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo.</i>
Hipótesis 2A	<i>Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación a la apertura al cambio y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a lo largo de la corporación.</i>
Hipótesis 3A	<i>Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen una inclinación al conservadurismo y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a través la cadena de mando corporativo.</i>
Hipótesis 4A	<i>Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen una inclinación a la dimensión de auto trascendencia y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo interno a través de la cadena de mando corporativo.</i>
Hipótesis 5A	<i>Existe una relación directa y negativa entre resistencia corporativa que percibe el gerente de una filial y su propensión a usar estrategias de apoyo interno para sobrepasar la resistencia corporativa (SIC).</i>
Hipótesis 6A	<i>Existe una relación directa y positiva entre la percepción de justicia procedimental por parte del gerente de la filial y su propensión a utilizar estrategias de apoyo interno para sobrepasar la resistencia corporativa (SIC).</i>
Hipótesis 7A	<i>Existe una relación directa y negativa entre el grado de autonomía que posee una filial y la propensión del gerente de la filial de usar las estrategias de apoyo interno para sobrepasar la resistencia corporativa (SIC).</i>
Hipótesis 8A	<i>La relación entre la resistencia y la selección de estrategias de apoyo interno es moderada por la variable autonomía. Esto significa que la relación es fuerte en condiciones baja de autonomía y que es débil en condiciones de alta autonomía.</i>

Tabla 12. Hipótesis que recogen las relaciones entre las variables que integran el Modelo B.

Hipótesis vinculadas al modelo B	
Hipótesis 1B	<i>Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen mayor inclinación hacia el auto mejoramiento y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo.</i>
Hipótesis 2B	<i>Existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen una inclinación a la apertura al cambio y su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo a través de su red de contactos.</i>
Hipótesis 3B	<i>Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación al conservadurismo y su propensión a seleccionar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo a través de su red de contactos.</i>
Hipótesis 4B	<i>Existe una relación directa y negativa entre los gerentes que poseen una inclinación a la auto trascendencia su propensión a utilizar estrategias orientadas a buscar el apoyo externo a través de su red de contactos.</i>
Hipótesis 5B	<i>Existe una relación directa y positiva entre la resistencia corporativa y que percibe el gerente de la filial y su propensión a usar estrategias de apoyo externo.</i>
Hipótesis 6B	<i>Existe una relación directa y negativa entre la percepción de justicia procedimental por parte del gerente de la filial y su propensión a utilizar estrategias de apoyo externo.</i>
Hipótesis 7B	<i>Existe una relación directa y positiva entre el grado de autonomía que posee una filial y la propensión del gerente de la filial de usar las estrategias de apoyo externo sobrepasar la resistencia corporativa (SIC).</i>
Hipótesis 8B	<i>La relación entre la resistencia y la selección de estrategias de apoyo externo es moderada por la variable autonomía.. Esto significa que la relación es fuerte en condiciones baja de autonomía y que es débil en condiciones de alta autonomía.</i>

Una vez concluida la fundamentación teórica que sustenta cada uno de los constructos y las hipótesis planteadas para cada uno de ellos, el capítulo que continúa desarrolla el diseño metodológico de la investigación empírica.

CAPÍTULO 6

Diseño metodológico de la investigación empírica

En el capítulo anterior se expusieron los argumentos teóricos que fundamentan las distintas relaciones entre las variables que integran los modelos A y B, así como las hipótesis derivadas de dichas relaciones. En el presente capítulo se describe el proceso metodológico empleado para efectuar la contrastación empírica de las hipótesis formuladas.

Dentro de los temas que se incluyen en este capítulo están la descripción de las características que definen el enfoque cuantitativo y cualitativo de una investigación, luego la ficha técnica del estudio que comprende la descripción de elementos como: la identificación de la población en estudio, la selección de las unidades que fueron sujetas a estudio, las características generales de las filiales bajo estudio, el diseño del cuestionario, el proceso de recopilación de los datos y los sujetos de información. Posteriormente, se explican las escalas de medición usadas

en el cuestionario y se justifica la elección de cada una de ellas. Finalmente, se realiza una explicación sobre la técnica de análisis de datos utilizada en esta investigación la cual se basó en un modelo de ecuaciones estructurales, a través del enfoque de mínimos cuadrados, conocido como PLS (*Partial Least Squares*) usando el paquete de software SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al. 2005).

Por lo tanto, se inicia este capítulo describiendo las principales características que identifican una investigación de carácter cuantitativa de otra cualitativa.

6.1 La investigación cuantitativa y cualitativa

La metodología a seguir en cualquier trabajo de investigación va muy de la mano con los objetivos que se persiguen alcanzar y las características del objeto de estudio. En las ciencias sociales se presentan dos enfoques relacionados con los procesos de investigación: la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa (Hernández, Sampieri y Baptista 2010). Aun cuando existen diferencias muy marcadas entre ambos enfoques, estos no son antagónicos ni independientes entre sí, al contrario, ellos se complementan y hacen aportaciones positivas con el propósito de ofrecer explicaciones más amplias de la realidad que se investiga y se integran a través de una triangulación¹⁶ con el fin de desarrollar el conocimiento (Rodríguez, Pozo y Gutiérrez, 2006).

La investigación *cuantitativa* enfatiza la construcción de instrumentos y un rigor científico definido por la precisión estadística y los resultados son susceptibles de replicar (Hernández et al. 2010). Bajo este enfoque, el investigador se preocupa por los fenómenos visibles siendo la teoría la que orienta la reflexión. También, se caracteriza porque hace uso de variables e indicadores susceptibles a mediciones y controles. En términos generales, este enfoque pone énfasis en los aspectos cuantitativos que buscan identificar relaciones causales a partir del uso de variables dependientes e independientes (Bryman, 1998). Para alcanzar tal propósito, se apoya en técnicas de recopilación y análisis de datos como son: los cuestionarios, los

Estos autores señalan triangulación de datos, triangulación teórica, triangulación metodológica y de investigadores

modelos estadísticos, las investigaciones experimentales y otros similares. Algo propio de resaltar en este enfoque metodológico, es que los hallazgos encontrados pueden ser inferidos a una población, una vez que se haya realizado una adecuada selección de la muestra.

Por su parte, la investigación *cualitativa* facilita la "realización de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Siguiendo este enfoque, es factible incorporar lo que los participantes opinan y piensan a través del relato de sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones, tal y como las sienten y externan los informantes, no dando lugar a otras opiniones emanadas por el investigador (Hernández et. al 2010). El enfoque metodológico cualitativo es mucho más flexible y abierto debido a que permite observar otros fenómenos periféricos relacionados con el objeto de estudio, justo cuando se está aplicando. La actuación del investigador (persona conocida por el sujeto) juega un rol importante interpretando, vinculando o interconectando situaciones y opiniones, formándose una relación estrecha entre el investigador y el sujeto objeto de estudio (Bryman, 1998; Maxwell, 1996). Este enfoque está más orientado a la comprensión de los fenómenos dentro de un contexto, que a la explicación de los mismos (Maxwell, 1996). Esta razón, es una de las causas del porque los resultados cualitativos no pueden ser inferidos a una población (Bryman, 1998).

La tabla 13 resume las principales diferencias que se dan entre los enfoques de investigación cuantitativos y cualitativos a partir de la explicación de aspectos asociados con: la relación objeto-sujeto, el resultado que se persigue, el tipo de conocimiento que genera, el marco teórico sobre el que se fundamenta, la selección y tipos de las variables que se estudian, la calidad de la información, el tamaño de la muestra y finalmente, el tipo de análisis derivado (Gall, Gall y Borg, 2003, Pineda, Alvarado y Canales, 1994).

Tabla 13. Principales diferencias entre los enfoques cuantitativos y cualitativos de investigación

Elementos	Tipo de Investigación	
	Cuantitativa	Cualitativa
Relación objeto-sujeto	El investigador es el que decide, el investigado es tratado como objeto pasivo.	Tanto el investigador como el investigado participan en todos los momentos de la investigación y sufren transformación.
Resultado / fin	El producto es información. No lleva a acciones concretas o a la autogestión.	Fin es la transformación. Involucra a los participantes en las acciones. Es aplicada.
Tipo de conocimiento	Se desactualiza por ser puntual, en caso estudios transversales se analiza la información en un momento dado. Conocimiento es más atomizado.	Tiende a ser un proceso de conocimiento en permanente de evolución. Estudia los fenómenos dentro de un contexto.
Marco teórico	Se define y construye al planificar la investigación.	Se construye a través de los diferentes momentos de la investigación.
Selección de variables	Pocas variables seleccionadas y definidas de antemano.	Variables se van agregando y refinando en el trabajo de campo.
Tipos de variables	Variables son de tipo cuantitativo. Poca capacidad para penetrar los fenómenos subjetivos. Enfatiza relaciones múltiples de variables.	Estudia con mayor profundidad los aspectos subjetivos-cualitativos.
Calidad de la información	Enfatiza la confiabilidad.	Enfatiza la validez.
Muestra	Grande.	Pequeña.
Tipo de análisis	Análisis causal-correlación.	Análisis descriptivo-interpretativo.

Fuente: Adaptada de Gall, Gall y Borg, 2003; en Pineda et al. (1994) Adaptado de: "Assessing Race Relation in the Classroom" (Robert L. Crain)

6.2 Ficha técnica del estudio empírico

En esta investigación se utilizó la metodología cuantitativa, a pesar de que a fecha la mayoría de los estudios referentes al tema de las estrategias usadas por los gerentes de las filiales exteriores para enfrentar la resistencia corporativa (denominado también sistema inmunológico corporativo) han tenido un enfoque cualitativo (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999). De ahí, que desarrollar un estudio cuantitativo que involucre el planteamiento y contraste de hipótesis en esta área de estudio resultó ser un desafío interesante en este trabajo.

Como se ha aclarado, esta investigación responde a un enfoque cuantitativo y a la vez es de carácter exploratoria, descriptiva y aplicada. Exploratoria porque buscaba ahondar en el conocimiento de las relaciones que surgen entre la casa matriz y las filiales, específicamente, en el tema relacionado con el proceso micro-político que se da durante el transcurso de aprobación de las iniciativas presentadas por las filiales ante la casa matriz. La investigación también fue descriptiva y aplicada porque identifica y describe las estrategias que usan los gerentes para vencer la resistencia corporativa, de un grupo de filiales exteriores de EMNs radicadas en Costa Rica, durante un periodo dado.

6.2.1 Identificación de la población bajo estudio

Las investigaciones realizadas en el campo social son enfocadas a observar determinadas variables o características inherentes a las unidades de estudio. Esas unidades de estudio son las que proporcionan los datos para contrastar las hipótesis con la realidad (Hernández et al., 2010). Un primer paso para iniciar la contrastación empírica de las hipótesis planteadas en esta investigación, fue determinar una muestra de filiales exteriores de EMNs, a partir de las cuales se extrajeron los datos requeridos para su posterior análisis.

Las filiales exteriores, como unidades de estudio, han venido adquiriendo relevancia entre los investigadores de los negocios internacionales, en las últimas décadas (Paterson y Brock, 2002; Birkinshaw, 1995 a, b, 2001; Birkinshaw y Hood 1998). Esta investigación también sigue esta misma tendencia, porque la unidad de estudio concretamente, ha sido la filial exterior. Por otro lado, las variables sujetas a análisis fueron: los valores culturales de los gerentes de las filiales, a través de las cuatro dimensiones propuestas por Schwartz (1992, 1994): automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotranscendencia, la resistencia corporativa, la autonomía de la filial, la justicia procedimental y finalmente, las estrategias de apoyo interno y externo que utilizan los gerentes de las filiales para vencer la resistencia corporativa.

Para llevar a cabo la investigación, se tomó una muestra 102 empresas que cumplían con el requisito de ser filiales de EMNs establecidas en Costa Rica, cuya casa matriz estaba fuera de Costa Rica. Actualmente, la población de filiales de las EMNs radicadas en Costa Rica ronda alrededor de 252¹⁷, esto significa que en el presente estudio participó el 41% de la población.

Es importante resaltar que el marco muestral que nos iba a permitir identificar los elementos de la población (cantidad de filiales exteriores que estaban ubicadas en Costa Rica), no estaba claramente definido ni identificado en el país. A raíz de esto, fue necesario iniciar un proceso de recopilación de datos que implicó la búsqueda de información en diversas entidades públicas y privadas del país que estaban, de uno u otro modo, vinculadas con la presencia y el quehacer de estas empresas en Costa Rica. Entre dichas organizaciones estaban CINDE¹⁸ quien proporcionó un listado de empresas que habían sido atraídas por la dicha Agencia. AZOFRAS¹⁹ y PROCOMER²⁰ proporcionaron el listado de filiales acogidas al Régimen de Zona Franca, American Chamber, brindó el directorio de empresas asociadas y COMEX²¹ ofreció el directorio de Exportadores. A partir de la información adquirida de las

¹⁷ Es un dato bastante aproximado

¹⁸ La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo,

¹⁹ Asociación de Zonas Francas de Costa Rica

²⁰ Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

²¹ Ministerio de Comercio Exterior

fuentes ya citadas, se procedió a levantar una base de datos con información actualizada sobre cada una de las filiales halladas para determinar el marco muestral a partir del cual se iban a seleccionar los elementos muestrales. La base de datos que se elaboró contiene información referente a: el nombre de la filial, teléfono, persona contacto y dirección electrónica y física del edificio donde realiza operaciones. Otra forma de apropiarse de la información fue buscándola en las páginas web de las filiales o de las casas matrices, en aquellos casos cuando la información no estaba completa.

6.2.2 Selección de las unidades objeto de estudio

Partiendo de que la población de filiales exteriores en Costa Rica ronda alrededor de 252, se decidió encuestar el 41% de ellas, es decir, 102 filiales. Este número de filiales resultó atractivo porque vino a facilitar el análisis de datos y permitió un mejor acercamiento a la realidad de dichas empresas en Costa Rica.

Cabe aclarar que la selección estadística de la muestra resultó ser un proceso difícil. Se inició realizando un muestreo aleatorio sistemático, sin alcanzar el objetivo deseado, debido a que muchas de las filiales que resultaron en la muestra no estuvieron dispuestas a realizar la entrevista. Dentro de los argumentos presentados para no brindar la entrevista fueron los siguientes: “sus directivos no tenían tiempo para realizar la entrevista”, “los directivos estaban fuera del país” o que “tenían lineamientos expresos de la casa matriz de no brindar información relacionada con el quehacer de la filial”. Esto nos llevó a realizar prácticamente un censo, se llamaron a las 252 filiales, se les pidió la cita para la entrevista y se incluyeron en la muestra las primeras 102 que aceptaron participar en el estudio. Esta situación fue una de las limitaciones presentadas en esta investigación.

Dentro de las características de las filiales exteriores que participaron en este estudio se tiene, que la casa matriz de la mayoría de ellas está en los Estados Unidos de América (62% de ellas), otras en Europa (21%), Latinoamérica (12%) y una cantidad muy pequeña en otras latitudes (ver tabla 14). Con respecto al giro comercial de estas filiales, hay que señalar que ellas desempeñan actividades

empresariales variadas como: la prestación de servicios (48%), manufactura (38%), comercialización (13%) y agroindustria (1%). Por otro lado, la mayoría de ellas se ubican principalmente en la zona urbana del país. Un mayor detalle de esta información se encuentra en la sección 7.1 del Capítulo Análisis y Discusión de Resultados.

Tabla 14. País de origen de las casas matrices de las filiales bajo estudio.

País	Frecuencia	Porcentaje
Estados Unidos	63	61,80%
Europa	21	20,60%
Latinoamérica	12	11,70%
Asia	6	5,90%
Total de filiales	102	100,0%

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 El diseño del cuestionario

El principal objetivo del diseño del cuestionario era conformar los diversos constructos o escalas que permitieran medir las variables que estaban siendo sometidas a estudio, en los modelos teóricos propuestos, que se han denominado Modelo A y B. La selección de dichas escalas se realizó después una exhaustiva revisión literaria que finalizó con la selección de escalas ya estandarizadas y otras emergentes, el detalle de este aspecto se encuentra más adelante. Las escalas estandarizadas resultaron ser muy prácticas porque han sido utilizadas y validadas en otros estudios. Con respecto a las escalas emergentes, éstas fueron construidas a partir de los resultados obtenidos en estudios cualitativos que estaban fuertemente soportados teóricamente y/o empíricamente en otras investigaciones anteriores. Se trata de las variables denominadas “resistencia corporativa” y “las estrategias de apoyo interno y externo” que utilizan los gerentes de las filiales para enfrentar la acción del SIC. Aún, cuando estas últimas escalas no han sido sujetas a pruebas estadísticas previas, que evidencien su validez y confiabilidad, ellas están fundamentadas teóricamente en investigaciones cualitativas realizadas con

anterioridad por Birkinshaw y Ridderstrale (1999), Dörrenbächer y Geppert (2010), Gammelgaard, (2009), Anderson et al., (2007), Dörrenbächer y Gammelgaard, (2006), Morgan y Kristensen (2007), Mudambi y Pedersen (2007), entre otros.

La aplicación del cuestionario permitió obtener información homogénea sobre las variables investigadas lo cual facilitó el manejo consistente de los datos durante el proceso de análisis estadístico.

El cuestionario fue diseñado para aplicarlo personalmente, contenía una breve introducción en la que se explicaba someramente los objetivos que se perseguían con la investigación, las calidades de la persona que estaba a cargo de la investigación, así como, la mención de las instituciones gubernamentales y privadas que estaban apoyándola. Contar con el apoyo de estas dependencias fue crucial para obtener la entrevista porque en Costa Rica, lograr que estas empresas brinden información es muy difícil. Además, se incluyó una sección corta con notas aclaratorias concernientes a la interpretación de términos. Posteriormente, se incluyeron cuatro secciones y en cada una ellas se agruparon las preguntas afines que estaban siendo sujetas a estudio (ver copia del cuestionario aplicado en el Apéndice A).

Durante el diseño del cuestionario se tuvo presente que las preguntas fueran, en la medida de lo posible, breves y sencillas, y al mismo tiempo, pertinentes y relevantes en función al tema que se estaba investigando (Ortega, 1990). En cuanto al tipo de preguntas, estas fueron principalmente de escala, también se incorporaron otras cerradas, y solamente, una de carácter abierto. En las preguntas de escala, predominaron las respuestas que se valoraban sobre una escala de Likert 1= totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo Otras se plantearon en términos de 1= “muy por debajo de la media 1” hasta 5= “muy por encima de la media”. Otra modificación de la escala de Likert que se utilizó, en este cuestionario, fue la usada para medir los valores culturales cuya escala se iniciaba con el -1 pasando por el 0 (cero) y finalizando con el 7.

Para su validación, el cuestionario fue sometido a la revisión de los profesores tutores, quienes son expertos en el tema de negocios internacionales y en

especial en las filiales exteriores. Esta labor se realizó para asegurarse de la calidad y cantidad de las preguntas y su correcta ubicación en el cuestionario. También fue revisado por un experto costarricense que ha investigado el tema de filiales establecidas en Costa Rica, con el propósito de asegurarse que el instrumento pudiera ser comprendido y entendido por los gerentes que lo iban a completar y evitar cualquier sesgo proveniente del uso de lenguaje. Además, fue revisado por un profesional en estadística para asegurarse la pertinencia y manejo estadístico de los datos, luego cuando se hiciera el análisis de los mismos y solventar cualquier error antes de su aplicación.

Finalmente, antes de la aplicación del cuestionario, se hizo una prueba piloto administrando el cuestionario a tres gerentes costarricenses que trabajaban en filiales exteriores de distinto giro comercial, es decir: una empresa de manufactura, una de prestación de servicios y otra de comercio. En esta prueba participó la investigadora quien realizó la entrevista, contestó las dudas y tomó el tiempo que consumían los gerentes contestando las preguntas planteadas en el cuestionario. Esta actividad fue realizada con el fin de asegurarse de que las preguntas no presentaran ambigüedades y que fueran entendidas y comprendidas por quienes las respondieron, independientemente, de la actividad económica a la que se dedicara la filial. Como resultado de esta actividad, se atendieron cada una de las observaciones realizadas que apuntaban en dos direcciones: modificar la redacción de algunas preguntas para facilitar su comprensión y la otra estaba relacionada con el orden en que debían estar ubicadas. Además se contabilizó el tiempo promedio que para llenar el cuestionario que fue de 35 minutos. Una vez que se atendieron todas las observaciones y modificaciones surgidas se redactó el cuestionario definitivo.

En el primer bloque de preguntas “Sección A” tenía como fin alcanzar uno de los objetivos del estudio, que era la caracterización de las filiales bajo estudio. En particular, se indagó sobre: el nombre de la filial, el país de origen de la casa matriz, la forma en que la filial se incorporó a la EMN, el sector de actividad empresarial en que está ubicada, número de trabajadores, el número de trabajadores expatriados que laboraban y finalmente, la unidad corporativa de la que depende la filial costarricense.

En el segundo bloque “Sección B” se introdujeron las preguntas relacionadas con la autonomía en la toma de decisiones por parte de la filial y la del rol que desempeña la filial actualmente. En el tercer bloque “Sección C” se introdujeron las preguntas relacionadas con las iniciativas emprendedoras, la resistencia corporativa y las estrategias usadas por el gerente para vencer la resistencia. Por último, el cuarto bloque “Sección D”, se presentó la escala de valores individuales de Schwartz (1992, 1994).

La última parte del cuestionario se destinó a extraer información sobre las características demográficas de las personas que respondieron el cuestionario. Concretamente, se preguntó el nombre del entrevistado, la nacionalidad, el sexo la edad, el grado académico que poseía, la posición que ocupaba y los años de ocupar esa posición.

6.2.4. La recopilación de los datos

En Costa Rica, como en muchos otros países, se torna un tanto difícil obtener una entrevista con el gerente general o un gerente de alto rango que labora en una filial exterior de una empresa multinacional. Esto motivó para que antes de la aplicación del cuestionario se buscara la colaboración de varias instituciones gubernamentales y privadas, vinculadas al quehacer de las filiales. Con el valioso apoyo de estas instituciones, fue más fácil concertar una cita con los altos directivos y efectuar la entrevista y aplicar el cuestionario. Se le dio la seguridad al entrevistado de que la investigación era seria, que la información por ellos brindada iba a ser cuidadosamente manejada y también que el investigador detrás de la investigación pertenecía a una universidad de prestigio en el país. Para lograr ese fin, se redactó una carta que se envió vía correo electrónico a la persona contacto en la filial, en la cual se indicaba que la investigación contaba con el apoyo de instituciones gubernamentales como CINDE, PROCOMER y privadas como American Chamber y que la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica apoyaba su ejecución.

Una vez obtenida la cita con el gerente de la filial se realizó la aplicación del cuestionario de manera personal en las propias oficinas de los altos directivos de las filiales. La principal fuente informante en esta investigación fueron los gerentes generales de las filiales exteriores, en un 63% y otros gerentes de alto rango que laboraban en las áreas funcionales de las empresas en un 37%.

Las entrevistas fueron aplicadas por una empresa contratada para tal propósito. La empresa seleccionada es ampliamente reconocida a nivel nacional por la calidad de los servicios que presta en el campo de la estadística. La contratación de dicha empresa se dio después de un proceso de selección donde participaron otras dos empresas del ramo. Se evaluaron los criterios de selección que habían sido previamente establecidos para tal fin y se eligió la empresa que los cumplió en toda su extensión. Por lo tanto, el cuestionario fue aplicado por encuestadores expertos y con trayectoria en este tipo de trabajos. En forma complementaria, la investigadora brindó una capacitación especializada a los encuestadores con el fin de buscar un mayor acercamiento y sensibilización con los temas investigados (las filiales y las relaciones con la casa matriz).

Asimismo se analizaron detalles muy específicos de las preguntas y se explicó el propósito que se perseguía a partir de cada una de ellas. La aplicación de los cuestionarios se realizó de enero a abril 2012. Como mecanismo de control, se tenían reuniones de seguimiento quincenales con los representantes de la empresa para conocer el avance y los pormenores de la labor que realizaban.

6.2.5. Sujetos de información

En esta investigación se escogieron como sujetos de investigación a los altos directivos de las filiales exteriores de las EMNs ubicadas en Costa Rica, principalmente los gerentes generales, debido a que el nivel gerencial tiene una fuerte influencia en los procesos de planificación, orientación, toma de decisiones y otros aspectos asociados al quehacer de una filial. Era importante también, conocer la percepción de los gerentes con respecto a algunas preguntas contenidas en el cuestionario. El nivel gerencial en las empresas multinacionales ha sido investigado

por Trompenaars and Hampden-Turner (1997), Ralston et al. (2011), Kan y Li (2009), Vora et al., (2007), Nawojczyk (2006), entre otros.

6.3. Escalas de medición

6.3.1. Construcción del Modelo

Para iniciar esta sección, resulta interesante destacar que en estudios previos se han utilizado variables que han demostrado ser válidas y confiables para evaluar uno u otro fenómeno vinculados a las EMNs, por esta razón, en este trabajo se han aprovechado algunos de esos constructos, ya existentes, incorporándolos en el modelo que se estudia.

Tal es el caso, de las variables que corresponden a los valores culturales de los gerentes los cuales son agrupados por el autor Schwartz (1992, 1994) en cuatro dimensiones: automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotranscendencia. De igual modo, otras variables fueron la justicia procedimental (Kim y Mauborgne, 1991, 1993) y la autonomía de la filial (Young y Tavares, 2004, Taggart 1997a, Birkinshaw 1995a,b; Birkinshaw y Morrison, 1995, Martínez y Jarrillo, 1989).

Además de los constructos ya señalados, el modelo propuesto incorporó otros dos constructos emergentes que buscaban medir, por un lado, el grado de percepción que tenían los gerentes de las filiales con respecto a la resistencia corporativa que experimentaban las iniciativas emprendedoras y por el otro, las estrategias que utilizaba el gerente de una filial para enfrentar dicha resistencia corporativa. Esta pregunta se dividió en dos: estrategias que buscan el apoyo interno y las que buscan el apoyo externo. Para medir adecuadamente cada uno de estos constructos, un conjunto de indicadores robustamente apoyados en la teoría, se extrajeron de la revisión literaria, principalmente, de estudios empíricos de carácter cualitativo.

Es necesario resaltar que existen varios estudios que exponen diversas formas de medir las dimensiones culturales a nivel de país o en forma individual. En esta investigación se escogió la Escala de Valores Individuales de Schwartz (1992, 1994), principalmente, porque el interés estaba puesto en la persona del gerente de la filial y no en la sociedad, tal es el caso de las siguientes escalas: la Escala de Schwartz a nivel de sociedad, la de Hofstede, o la del estudio Globe (1994). Otros criterios técnicos aplicados para realizar la selección de esta Escala se encuentran resumidos en el apartado 4.3.2.1. Modelo de Valores Culturales de Schwartz (1992) del presente documento.

En la siguiente tabla, se indican las escalas de medidas utilizadas, los indicadores asociados a cada una de ellas, así como los autores clave que la soportan. Las respuestas para la mayoría de los indicadores fueron dadas mediante escala tipo Likert.

Tabla 15. Escalas de medición utilizadas en el modelo

Variables e indicadores		Autores clave
Dimensión cultural automejoramiento		
Poder	Poder social (control sobre otros, dominio). Riqueza (posesiones materiales, dinero). Autoridad (tener derecho de mandar y guiar). Exitoso (lograr metas).	Schwartz (1992, 1994)
Logro	Ambicioso (aspirar, trabajar duro). Influyente (tener impacto con gente y eventos). Capaz (competente, efectivo, eficiente). Preservar mi imagen pública (cuidar mi "imagen").	
Dimensión cultural apertura al cambio		
Motivación	Vida emocionante (experiencias estimulantes). Vida variada (una vida llena de retos, desafíos y cambios). Atrevido (vivir en la aventura, en el riesgo). Creatividad (autenticidad, imaginación).	Schwartz (1992, 1994)
Auto-dirección	Independiente (auto-suficiente). Libertad (libertad de acción y pensamiento). Elegiendo propias metas (seleccionar propósitos propios). Curioso (interesado en todo, explorador).	

Hedonismo	Disfrutar la vida (disfrutar comida, sexo, tiempo libre, etc.) Placer (gratificación de deseos).	
Dimensión cultural conservadurismo		
Tradición	Respeto por la tradición (preservación de costumbres). Moderado (evitar extremos en sentimientos y acciones). Humilde (modesto). Obediencia (conocer obligaciones, servicial, sumiso)- Orden social (estabilidad en la sociedad).	Schwartz (1992, 1994)
Conformidad	Seguridad Nacional (protección de mi nación contra enemigos). Reciprocidad de favores (Hoy por ti, mañana por mí). Seguridad familiar (seguridad para los que amamos). Limpio (ordenado, pulcro).	
Seguridad	Aceptando mi parte en la vida (aceptar las circunstancias que se presentan en la vida). Devoto (religión, fe y creencias). Cortesía (tener buenos modales). Honrando a padres y mayores (mostrar respeto). Auto-disciplina (resistirse a la tentación).	
Dimensión cultural de autotrascendencia		
Universalismo	Igualdad (misma oportunidad para todos). Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos). Unidad con la naturaleza (formar parte de la naturaleza). Un mundo de belleza (belleza en arte y naturaleza). Justicia social (corrigiendo la injusticia, preocuparse por el débil). Mente abierta (respetar y tolerar diferentes ideas y creencias). Protector del medio ambiente (preservar la naturaleza).	Schwartz (1992, 1994)
Benevolencia	Leal (fidelidad a mis amigos, grupos). Honestidad (sinceridad). Servicial (trabajar para el beneficio de otros). Responsable (de fiar, de confianza). Perdón (saber pedirlo y saber darlo).	
Resistencia corporativa (sistema inmunológico corporativo)		

<p>Si en el futuro inmediato la subsidiaria que usted dirige planteara una iniciativa importante a la casa matriz, ¿cuál cree usted que sería la respuesta de la corporación (dirección corporativa y/o otras las unidades corporativas)?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección corporativa aceptaría la iniciativa y apoya sin reservas. 2. La dirección corporativa solicitaría mayor información. 3. La dirección corporativa postergaría la respuesta y termina por olvidarla. 4. La dirección corporativa rechazaría la iniciativa definitivamente 5. Otras unidades corporativas considerarían que la subsidiaria no tiene legitimidad para plantear esas iniciativas. 6. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque <u>rivaliza</u> con la <u>misma</u> iniciativa que ellos están proponiendo. 7. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque <u>rivaliza</u> con otras iniciativas <u>alternativas</u> que ellos están proponiendo. 	<p>Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw, 2000.</p>
Autonomía	
<p>Para las siguientes actividades que realiza la subsidiaria, indique quien toma la decisión de acuerdo con las siguientes opciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Decisiones son tomadas por la casa matriz/oficina regional <u>sin consultar</u> o pedir la opinión de la subsidiaria. b. Decisiones son tomadas principalmente por la casa matriz/oficina regional <u>después</u> de consultar o buscar la opinión de la subsidiaria. c. Decisiones son tomadas principalmente por la subsidiaria <u>después</u> de consultar o buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional. d. Decisiones son tomadas por la subsidiaria <u>sin consultar</u> ni buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional. <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de productos nuevos o mejorados. 2. Cambios significativos en los procesos productivos. 3. Realización de actividades de investigación y desarrollo. 4. Desarrollo de innovaciones. 5. Definición de los objetivos y metas para todos los negocios en los que opera la subsidiaria. 6. Elección de proveedores 7. Cambios en la organización de la subsidiaria 	<p>Taggart 1997a; Birkinshaw 1995a ; Birkinshaw y Morrison, 1995; Martínez y Jarillo, 1989; Ghoshal et al. 1994, Young y Tavares, 2004</p>
Justicia Procedimental	
<p>El proceso que utiliza la casa matriz para la presentación y aprobación de las iniciativas planteadas por la subsidiaria a su cargo, se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe comunicación bilateral entre los administradores de la casa matriz y los de la subsidiaria costarricense. 2. Los administradores de la casa matriz aplican en forma consistente los procedimientos referentes al análisis y aprobación de iniciativas de todas las subsidiarias por igual. 3. La subsidiaria costarricense es tomada en cuenta en las decisiones finales de la casa matriz. 4. Los administradores de la casa matriz conocen y están bien informados de todo lo que acontece en la subsidiaria costarricense 	<p>Kim y Mauborgne (1991, 1993)</p>

5. La subsidiaria puede desafiar o refutar las decisiones finales que ha tomado la casa matriz.	
Estrategias con apoyo interno para enfrentar la resistencia corporativa	
<p>Si la subsidiaria a su cargo planteara una iniciativa que usted considera es muy importante para la filial y/o la corporación. ¿Cuáles estrategias seguiría si <u>percibiese</u> que su iniciativa ha sido rechazada por la dirección corporativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desistir de la iniciativa para evitar conflictos con otras unidades corporativas 2. Persistir en sus intentos de convencer a la dirección corporativa para que acepte la iniciativa. 3. Utilizar sus contactos personales con otros directivos corporativos para combatir o eludir las resistencias corporativas 4. Mantener la iniciativa en secreto durante las etapas iniciales tratando de evadir la resistencia para luego demostrar la viabilidad de la misma y finalmente la aceptación corporativa. 	<p>Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw, 2000. Dörrenbächer y Geppert, 2010.</p>
Estrategias con apoyo externo para enfrentar la resistencia corporativa	
<p>Si la subsidiaria a su cargo planteara una iniciativa que usted considera es muy importante para la filial y/o la corporación. ¿Cuáles estrategias seguiría si <u>percibiese</u> que su iniciativa ha sido rechazada por la dirección corporativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar sus influencias externas (clientes, proveedores y otros) para demostrar ante los directivos corporativos la aceptación del mercado y alcanzar la aprobación corporativa 2. Utilizar sus relaciones externas con los clientes para lograr aceptación del mercado, luego desarrollar la iniciativa y presentarla ante la corporación como un hecho consumado. 	<p>Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw, 2000 Dörrenbächer y Geppert, 2010</p>

6.4 Metodología para el análisis de los datos

En la primera sección del capítulo de análisis de resultados se presenta un análisis de datos descriptivos que buscan realizar una caracterización de las filiales exteriores radicadas en Costa Rica, que formaron parte del estudio. Otro de los análisis incorporados ha sido el de las características demográficas de los informantes. Estos análisis fueron descriptivos y para el tratamiento de los datos, se utilizó el SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Para la validación de las hipótesis planteadas, se hizo un análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Esta técnica estadística es muy utilizada en las

ciencias sociales, precisamente, en la definición de modelos donde interactúan diferentes tipos de variables complejas, abstractas, observables y no observables (Rodríguez-Pinto *et al.*, 2008). A partir de esas variables, pueden derivarse múltiples relaciones (causales) entre ellas, de naturaleza dependiente o independiente (Rodríguez-Pinto, Rodríguez- Escudero, Gutiérrez- Cill, 2008).

Las técnicas de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) comprende dos enfoques: el primero, se refiere al “análisis de la estructura de covarianzas”, conocido con las siglas CBSEM, *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (Jöreskog, 1978; Jöreskog, 1982). Este enfoque ha sido muy utilizado, debido a la existencia de programas informáticos en el mercado que facilitan su utilización, entre ellos, se tienen: LISREL, EQS o AMOS. El segundo enfoque de modelos estructurales corresponde al “análisis por mínimos cuadrados parciales”, conocido también como PLS-SEM, por sus siglas del inglés, *Partial Least Squares* (Chin, 1998; Chin y Newsted, 1999 y Hulland 1999; Fornell y Cha, 1994). A continuación se procede a describir las principales diferencias que distinguen un enfoque de otro

6.4.1. Diferencias entre los enfoques CBSEM Y PLS-SEM

“Aun cuando el CBSEM Y PLS-SEM son diferentes, éstos dos métodos estadísticos son complementarios, las ventajas de un método son las desventajas del otro y viceversa” (Hair, Sarstedt, Pieper y Ringle, 2012, p. 320). El propósito de esta sección es describir las principales diferencias sobre las que descansan el uso de ambos modelos de ecuaciones estructurales conocidos CBSEM y el PLS-SEM, además, se justifica el uso de la metodología PLS-SEM en este estudio.

Las principales diferencias de estas técnicas radican principalmente en: a). la finalidad y objetivo de su uso, b). la distribución de las variables observadas, c). el tamaño de la muestra, d). los tipos de escalas utilizados, e). los tipos de indicadores: reflectivos y formativos y f). la naturaleza de los estadísticos utilizados. Estas diferencias se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 16. Diferencias entre los modelos de ecuaciones estructurales CBSEM y PLS.

Criterio	CBSEM	PLS
Finalidad	Está orientado a la estimación de los parámetros del modelo, basado en las covarianzas entre las variables observadas.	Está orientado a la predicción, basado en la varianza de las variables dependientes.
Requisitos de las variables	Por lo general, requiere trabajar con datos medidos con escalas continuas y que sigan una distribución multi-variante.	Permite usar cualquier tipo de escalas y no asume ninguna distribución concreta.
Tipos de constructos	Comúnmente, admite constructos medidos con indicadores reflectivos.	Admite constructos medidos con indicadores reflectivos así como formativos.
Puntuaciones variables Latentes	Indeterminadas.	Se estiman explícitamente.
Estimación de los parámetros	Hace énfasis en la precisión de los parámetros estimados y busca que sean consistentes.	Escaso énfasis en los parámetros individuales. Su consistencia aumenta a medida que se incrementan el número de indicadores y el tamaño de la muestra. La estabilidad de los parámetros se determina por procedimientos de re-muestreo.
Tamaño de la muestra	No trabaja con muestras pequeñas lo que significa un problema. El tamaño muestral necesario aumenta con la complejidad del modelo y si los datos no se distribuyen normalmente.	Estima modelos con muestras muy pequeñas. El tamaño mínimo depende del número de variables que contenga la ecuación de medida o la ecuación estructural más compleja.
Complejidad del modelo	La estimación de modelos muy complejos plantea problemas por la ausencia de grados de libertad y por su posible sobre-ajuste.	No hay índices de ajuste. La bondad del modelo se determina según sea la capacidad para explicar las variables

Fuente: Rodríguez-Pinto, 2008.

Tomando como referencia la tabla anterior, seguidamente se ahondará en las diferencias que se derivan de ambos enfoques.

6.4.1.1. Finalidad y objetivo de la metodología

El propósito de los modelos CBSEM lo constituyen las causas de un fenómeno, permitiendo comprobar si un modelo teórico, especificado a priori, puede reproducir con la máxima aproximación posible, la estructura real de las varianzas-covarianza. Esto ayuda a confirmar las teorías examinando si el modelo propuesto se ajusta estadísticamente a lo que ocurre en la realidad (Byrne, 2001 y 1998; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, Barclay et al., 1995).

A diferencia, los análisis con el PLS están orientados a predecir y explicar la varianza de un constructo clave objetivo a partir de diferentes constructos explicativos (Hair et al., 2012). Esta técnica es muy utilizada en las ciencias sociales, especialmente, cuando prevalecen situaciones donde las teorías no son suficientemente sólidas o hay escasa información disponible. De igual modo, se utiliza para el desarrollo de nuevas teorías cuando se requiere profundizar en el conocimiento de las variables relevantes y sus interrelaciones (Wold 1979).

Por consiguiente, el objetivo de la modelización con el PLS es la predicción de las variables dependientes tanto latentes como manifiestas, debido a que busca maximizar la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes. De ahí, que las estimaciones de los parámetros están basadas en la capacidad de minimizar las varianzas residuales de las variables endógenas o dependientes. En consecuencia, el PLS analiza la importancia de las relaciones entre las variables y su R^2 resultante, tal como se hace, en una regresión lineal (Lévy y Varela, 2006). Además, busca minimizar el error de predicción de estas variables utilizando una estimación por mínimos cuadrados ordinarios (Rodríguez-Pinto, 2008).

El PLS se ve menos afectado por la falta de especificación u omisión de alguna variable relevante, ya que éste tiene una menor influencia sobre otros parámetros estimados del modelo (Chin, 1998 a, b; Chin y Newsted, 1999; Gefen, Straub, Boudreau, 2000).

6.4.1.2. Distribución de las variables

En el CBSEM se requiere que las variables observadas sigan una distribución multi-variante específica (normalidad en el caso de máxima verosimilitud). Por consiguiente, cuando los datos no cumplen con esas exigencias, una alternativa es, hacer la estimación a través del PLS. Esta técnica no requiere una distribución de frecuencias determinada lo cual permite trabajar con variables observadas que no siguen una distribución normal (Hair et al., 2012; Hair, Ringle, Sarstedt, 2011; Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Las mediciones y/o parámetros estructurales se estiman a través de un procedimiento iterativo que combina la regresión simple y múltiple tradicional por mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

6.4.1.3. Tamaño de la muestra

El análisis CBSEM requiere un tamaño de muestra amplio, convirtiéndose este requisito en una limitación, en especial, cuando las muestras son pequeñas o cuando los modelos diseñados son muy complejos (Hair *et al.*, 1999). El PLS trabaja fraccionando los modelos y analizando cada bloque de variables por separado, por lo que resulta menos afectado por el tamaño de la muestra o la distribución de frecuencias de las variables (Barclay *et al.*, 1995; Gefen *et al.*, 2000).

Para trabajar con el PLS, la regla de oro recomienda un tamaño de muestra mínima de diez veces el número máximo de variables independientes en el modelo de valoración de medida y estructural. Este enfoque es equivalente a usar un tamaño de muestra de diez veces el mayor número de indicadores formativos utilizados para medir cualquier constructo en el modelo estructural. También, puede tomarse en consideración diez veces el mayor número de relaciones estructurales dirigidas a un constructo latente particular en el modelo estructural (Hair et al., 2012; Rodríguez-Pinto, 2008; Barclay et al., 1995).

6.4.1.4. Tipo de escalas

En cuanto a las escalas se refieren, existe una diferencia importante entre los enfoques basados en covarianzas y los de mínimos cuadrados parciales, que reside en el tipo de escalas admitidas por uno y otro. Por las exigencias de normalidad que demanda el CBSEM, se requiere que las variables observadas se midan a través de escalas continuas. Mientras que el PLS es más flexible en este aspecto y permite también la medición de las variables usando escalas nominales, ordinales, de intervalo y categóricas (Haenlein y Kaplan, 2004; Reinartz et al., 2009)

6.4.1.5. Tipo de indicadores: reflectivos o formativos

Cuando se usa la metodología CBSEM es necesario que todos los constructos se midan a través de indicadores reflectivos. Esto significa que, las variables observadas que miden cada concepto teórico, deben ser una manifestación o efecto de ese mismo concepto, de ahí, resulta su interrelación. La especificación reflectiva asume que los indicadores revelan las características del constructo latente (Chin, 1998a), es decir, que los indicadores reflectivos son o están determinados por el constructo, de ahí, que son un “indicadores reflejo” de éstos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Bollen and Lennox, 1991). Es por esta razón, que permite que los indicadores de cada variable sean intercambiables entre sí y estén fuertemente correlacionados en la mayoría de los casos. La pérdida o eliminación de algún indicador no le resta dominio conceptual al constructo. Por lo tanto la varianza de ese constructo va a ser igual a la varianza de todos los indicadores que lo componen. Los constructos reflectivos son evaluados mediante el criterios de consistencia interna como el Alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta (Hair et al., 2011), no así los indicadores formativos porque ellos no necesitan covariar (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

A diferencia del CBSEM, la metodología del PLS permite el uso de constructos tanto con indicadores reflectivos como formativos (Haenlein y Kaplan, 2004; Podsakoff, Shen, Podsakoff, 2006). Los constructos con indicadores

formativos miden variables que se supone son las causas de la variable latente. Una variable latente con indicadores formativos supone la creación de índices compuestos o agregados, más que el desarrollo de escalas (Fornell y Bookstein, 1982; Edwards y Bagozzi, 2000; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003; Diamantopoulos, Riefler y Roth, 2008).

Por lo tanto, cada índice mide una faceta distinta del constructo y el conjunto de ellos contribuyen a crear el constructo en su totalidad. Los indicadores formativos permiten considerar la varianza específica de cada variable (o índice agregado) y no la varianza común de todos ellos, como ocurre con los indicadores reflectivos (Cenfetelli y Bassellier, 2009; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Precisamente, por esta característica, no es necesario que los indicadores estén altamente correlacionados entre sí, sino que cada índice puede ocurrir de forma independiente (Diamantopoulos *et al.*, 2008; Podsakoff *et al.*, 2006; Jarvis *et al.*, 2003). Esto significa que los indicadores formativos pueden estar positiva o negativamente correlacionados, o no tener correlación entre sí porque son independientes uno del otro (Hulland, 1999; Haenlein y Kaplan, 2004).

Los indicadores formativos no tienen error de medida, el error consiste en un error de predicción a nivel de las variables agregadas (Lévy y Varela, 2006). En consecuencia, las medidas tradicionales de fiabilidad compuesta o el AVE no se usan para los indicadores formativos, razón por la cual, los investigadores deben buscar otros criterios para valorar esos constructos. Dentro de esos criterios están los pesos de los indicadores, la significancia y la colinealidad entre los indicadores (Hair *et al.*, 2012). A partir de estas pruebas, se asegura que no hayan problemas de multicolinealidad (Chin, 1998b) evitándose la redundancia conceptual entre los indicadores que componen el constructo (Cenfetelli y Bassellier, 2009), tampoco se estaría midiendo la misma faceta del constructo latente.

La siguiente tabla resume las diferencias existentes entre los constructos reflectivos y formativos

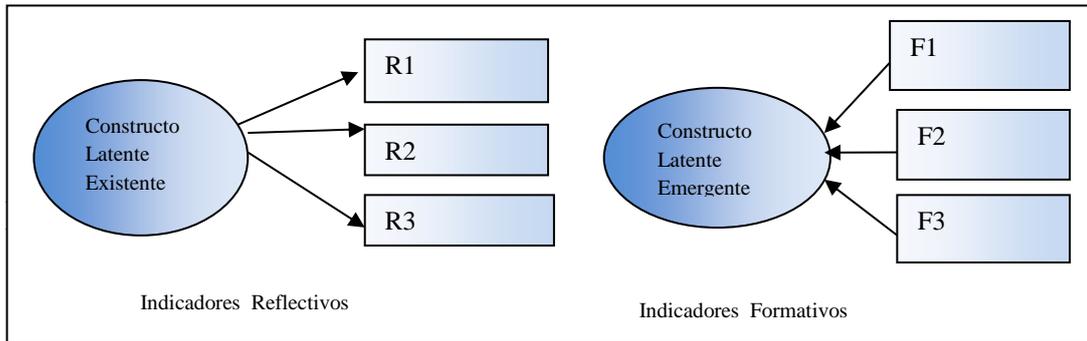
Tabla 17. Diferencias entre constructos reflectivos y formativos

Constructos reflectivos	Constructos formativos
La dirección de la causalidad va del constructo a sus indicadores. El constructo es la causa de los indicadores.	La dirección de la causalidad va de los indicadores al constructo, cada uno de ellos constituyen la causa del constructo.
Los indicadores son manifestaciones del concepto que se quiere medir.	Los indicadores son dimensiones o índices compuestos del concepto en analizado o evaluado.
Los indicadores deben estar relacionados entre sí, es decir, covarían entre sí.	Los indicadores no deben estar necesariamente correlacionados.
La eliminación de un indicador no altera el significado conceptual del constructo.	La eliminación de un indicador supone modificar la definición del constructo.
Los indicadores son intercambiables, “dicen” lo mismo de forma diferente.	Los indicadores no son intercambiables, aportan diferentes contenidos al constructo.
El error de medida se produce en los indicadores.	Error de medida se produce en el constructo.

Fuente: Jarvis, MacKenzie y Podsakoff (2003) y Rodríguez-Pinto (2008).

En la siguiente figura 12 se describe la forma en que los indicadores actúan según sean estos reflectivos o formativos. Cuando los indicadores son reflectivos (R1, R2, R3,...) las líneas puntean del constructo latente existente hacia los indicadores observados. En el caso de indicadores formativos (F1, F2, F3...) las líneas puntean en forma opuesta, es decir, van de los indicadores observados en dirección hacia el constructo latente emergente. Debido a que la dirección de las líneas que señalan las relaciones entre los indicadores del constructo es opuesta, según sean reflectivos o formativos, es muy importante definir la forma en la que se van a introducir en el modelo cuando se usa el PLS, puesto que esta metodología permite el manejo de ambos tipos de indicadores.

Figura 12. Dirección de los indicadores según sean reflectivos o formativos



Es necesario resaltar, que en la presente investigación se utilizan escalas con indicadores tanto reflectivos como formativos, lo cual refleja la realidad de hoy en día, donde es común encontrar que los modelos contengan tanto indicadores reflectivos como formativos. Son muy pocos los modelos compuestos solo de variables reflectivas o solo formativas (Hair et al., 2012)

Dentro de las escalas con indicadores reflectivos se tienen: autonomía, la justicia procedimental, la resistencia corporativa y las estrategias para vencer la resistencia corporativa, tanto de apoyo interno como externo. La razón del por qué se modelaron como reflectivas descansa en el cumplimiento de dos condiciones básicas sugeridas por Chin (1998 c). La primera, es que los indicadores miden distintas manifestaciones o facetas de un mismo concepto, en otras palabras, los cada uno indicadores utilizados son un reflejo de la variable. La segunda condición, es que los indicadores están altamente correlacionados y de manera positiva, tanto teórica como empíricamente.

Por su parte, las cuatro dimensiones culturales del gerente: automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotranscendencia se modelaron como constructos formativos de segundo orden. Automejoramiento fue medido a partir de dos factores de primer orden que fueron poder y logro. Apertura al cambio se midió a partir de tres factores de primer orden como: autodirección, motivación y hedonismo. Para medir conservación se consideraron tres factores: tradición, conformidad y seguridad, y finalmente la autotranscendencia, se compuso de dos factores universalismo y benevolencia.

Los factores de primer orden fueron incorporados en el modelo como constructos reflectivos porque cumplían con las condiciones señaladas por Chin (1998 c), las cuales ya fueron mencionadas en el párrafo anterior. Mientras que los factores de segundo orden, se modelaron como formativos porque los factores de primer orden actúan como “indicadores” y no “causas” de los factores de segundo orden (Chin, 1998c). Por esta razón, los cuatro factores de segundo orden fueron se consideraron formativos. Esto implica que un incremento en el nivel de un factor no conlleva un incremento de otros factores (Cepeda-Carrión, 2012).

6.4.1.6. Estadísticos de la bondad de ajuste del modelo

Otra de las diferencias entre CBSEM y PLS radica en el tipo de estadísticos que las aplicaciones informáticas ofrecen para efectuar el diagnóstico sobre la bondad del modelo contrastado (Gefen et al., 2000). Los programas estadísticos CBSEM (basados en covarianzas) generan tres tipos de estadísticos.

- Estimaciones de todos los parámetros individuales de los modelos de medición y estructural (cargas factoriales, errores de medida, coeficientes path, correlaciones, etc.) para obtener los niveles de significación de estos parámetros y la varianza explicada de los constructos endógenos.
- Estadísticos para evaluar el ajuste global del modelo (Baumgartner y Homburg, 1996), dentro de ellos, el más importante es el X^2 y su probabilidad asociada, que mide la distancia entre la matriz de datos iniciales y la estimada por el modelo, la cual depende del tamaño muestral.
- Los índices de modificación, que facilitan la identificación de las posibles causas de desajustes en el modelo y la re-especificación del mismo.

En vista de que la finalidad del PLS no es reproducir una matriz de datos original, sino más bien, maximizar la varianza explicada de los constructos latentes (dependientes) del modelo, esta metodología no proporciona los estadísticos sobre el índice de ajuste del modelo (Chin, 1998 a y b). La falta de medidas globales de la

bondad del ajuste se considera, tradicionalmente, una desventaja importante de PLS-SEM. Según el criterio de Hair et al. (2012) se debe diferenciar el significado del término de “ajuste” en el contexto de CB-SEM y PLS-SEM. El ajuste estadístico en el CB-SEM se deriva de la discrepancia empírica entre la matriz de la covarianza del modelo empírico y el modelo teórico. Mientras que el PLS, se enfoca en la discrepancia entre los valores observados o aproximados de las variables dependientes y los valores estimados por el modelo.

Por lo tanto, los investigadores que usan el PLS confían en las medidas que indican las capacidades predictivas del modelo, para juzgar la calidad del mismo. Existen varios criterios para evaluar la calidad predictiva de un modelo en el PLS, entre ellos están:

- a. La capacidad para predecir las variables dependientes, es decir, los valores de R^2 , éste es el criterio más importante.
- b. La significación de los parámetros estimados que es obtenida a partir de un proceso de re-muestreo conocido como bootstrapping o jackknifing.
- c. La relevancia predictiva conocida como Q^2 , que es evaluada mediante el criterio de redundancia de validación cruzada, una técnica de re-uso de la muestra común (Geisser, 1975; Stone, 1974)

Hasta acá se ha realizado un recorrido, que pone de manifiesto las principales diferencias (fortalezas/debilidades), que la literatura señala para los dos enfoques de modelos estructurales que se han explicado. No obstante, hay otros temas que son necesarios de exponer que se refieren a dos procesos estadísticos que tienen a disposición los paquetes de software que manejan el PLS para robustecer, aún más, los análisis que de ellos se derivan.

Se trata de los constructos de segundo orden, los cuales ya se mencionaron en la sección, 6.4.1.5 de este capítulo (tipo de indicadores: reflectivos o formativos) y los efectos moderadores. Estos dos procesos analíticos fueron incorporados en esta investigación con el propósito de consolidar, aún más, los resultados emanados de la presente investigación. Por lo tanto, en las dos secciones siguientes se realiza una

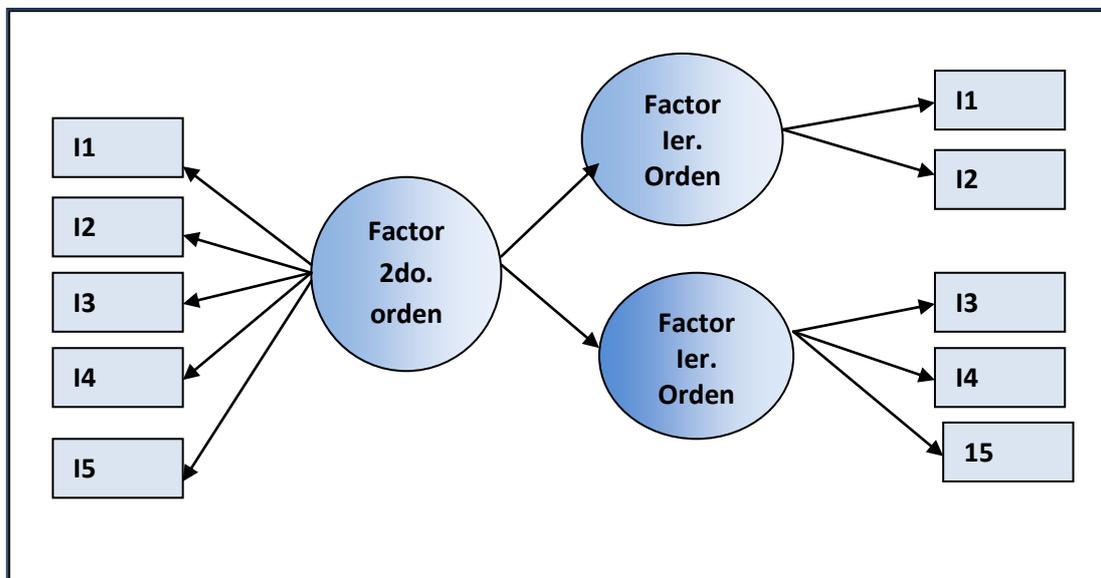
explicación más detallada de estas temáticas y de la importancia de usarlas en los análisis de ecuaciones estructurales.

6.4.2. Los constructos de segundo orden en el PLS

Los modelos de estudio propuestos en esta investigación (Modelos A y B), además de contener constructos de primer orden también incorporan otros constructos de segundo orden. El propósito de introducirlos fue aprovechar la posibilidad que ofrece el PLS de poder tener una medición más precisa de las relaciones que se dan entre constructos que son abstractos y multidimensionales (Claver-Cortez, Pertusa-Ortega y Molina Azorín, 2011), como lo son los constructos referidos a examinar las dimensiones culturales que poseen los gerentes de las filiales exteriores.

Cuando los factores de segundo orden forman parte de un modelo, es necesario primero, hacer una revisión de las propiedades los factores de primer orden, para asegurar que ellos cumplen con las propiedades requeridas para formar parte de los factores de segundo orden. Este proceso se realiza en dos etapas. Primero, se estima el modelo con los indicadores que conforman los factores de primer orden. Segundo, se trasladan todos los indicadores asociados al constructo de primer orden al factor (constructo) de segundo orden (Cepeda y Roldán, 2004). Para una mejor comprensión, la siguiente figura 13 esquematiza la relación entre indicadores y constructos de primer y segundo orden.

Figura 13. Conformación de factores de segundo grado



Cepeda y Roldán (2004) explican los constructos de segundo orden de una manera sencilla. Basados en la figura anterior, se tiene que los indicadores I1, I2, I3, I4, I5 conforman los factores de primer orden, los cuales a su vez, pasan a formar parte también del constructo de segundo orden. Por lo tanto, los indicadores I1, I2, I3, I4 y I5 se utilizan dos veces: una vez para medir los componentes de primer orden, y la otra, para medir el constructo de segundo orden. Este método (componentes jerárquicos) reutiliza los indicadores, y gracias a esto, es que el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de PLS (Chin et al., 2003). En la conformación de constructos de segundo orden, los indicadores que lo integran pueden ser reflectivos, formativos o una combinación de ambos.

En la segunda etapa del análisis del modelo, los constructos de segundo orden se estiman utilizando únicamente las puntuaciones o pesos calculados por el programa, para cada uno de los factores de 1er. orden. Es decir, no se consideran los indicadores iniciales individuales que los componían. Las puntuaciones de los factores de 1er. orden corresponden a las cargas medias de los ítems de cada componente ponderadas con las cargas estimadas en la primera etapa.

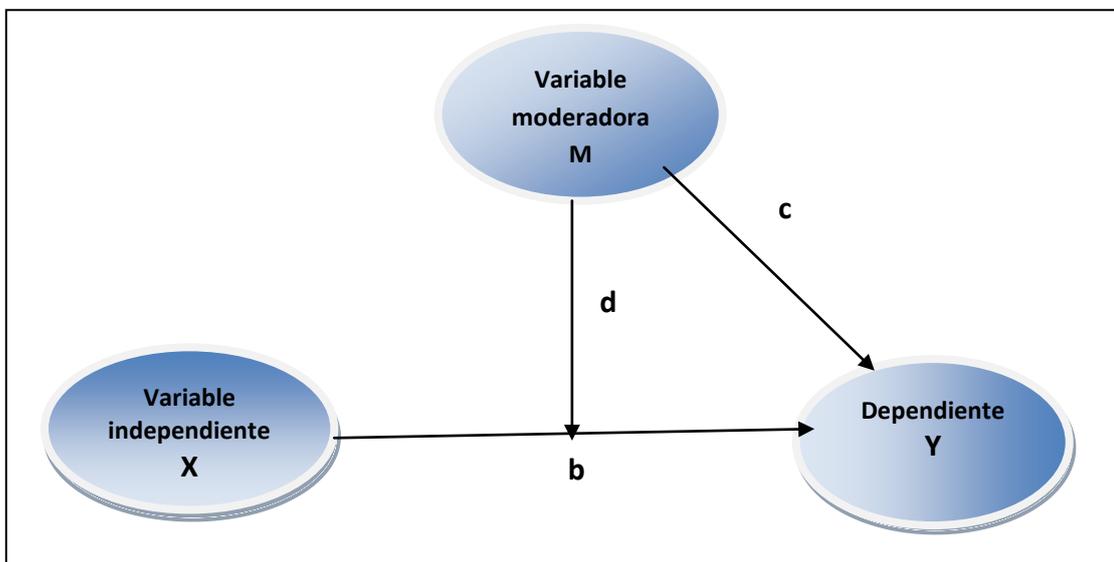
Otra alternativa, más operativa, sugerida por Chin (1999) es trabajar con los constructos de 1er. orden como si fueran los únicos existentes. Relacionando todos estos constructos de 1er orden con los otros constructos presentes en el constructo de 2º orden. Una vez relacionados todos estos constructos de 1er orden con los constructos con los de 2º orden, se le pide al software que calcule las puntuaciones de los factores (“factor scores”), los cuales se usaran como indicadores de los constructos de 2º orden en la segunda fase. Utilizándose, entonces, estas puntuaciones en lugar de los indicadores de los factores de 1er orden.

Las relaciones de los entre constructos de segundo orden con los otros componentes del modelo son posteriormente examinados como parte de la evaluación del modelo estructural (Staples y Setton 2004).

6.4.3. Los efectos moderadores

La detección y estimación de los efectos directos, es un tema relevante en los procesos de modelado utilizando el PLS, sin embargo, los investigadores cada vez están más interesados en introducir los efectos indirectos en las relaciones de un modelo estructural, tal es el caso de los efectos moderadores. Los efectos moderadores (también llamados efectos de interacción) se dan cuando la presencia de una variable moderadora tiene algún efecto en la relación directa que surge entre una variable independiente X y la variable dependiente. Vinzi, Chin, Henseler y Wang, (2010) y Baron y Kenny's (1986, p. 1174) han definido como moderador a "... una variable que afecta la dirección o la fuerza de la relación entre una variable independiente o variable predictora y una variable dependiente o una variable criterio" (ver figura 14). Las causas de los efectos moderadores se llaman "variables moderadoras" o simplemente "moderadores". Las variables moderadoras pueden ser métricas o categóricas.

Figura 14. Representación simple de un efecto moderador



Fuente: Vinzi et al., 2010.

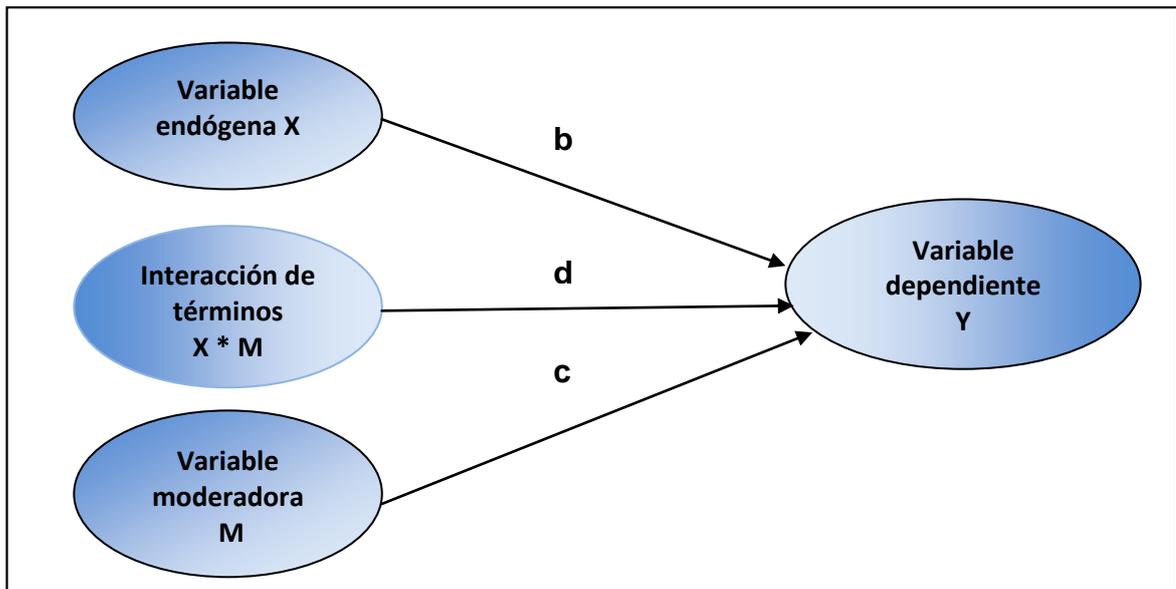
El efecto moderador (d) está simbolizado por una flecha que apunta la relación directa, (b), que es la hipótesis moderadora. Los efectos principales de las

dos variables independientes X y M en la variable dependiente Y se puede expresar por la siguiente ecuación: $Y = a + b * x + c * M$

En la literatura revisada se observa que los investigadores han realizado un uso limitado de los efectos moderadores en las investigaciones, esto se debe a que existen muy pocos artículos metodológicos orientados a explicar cómo se deben manejar e interpretar dichos efectos en los modelos del PLS (Henseler y Fassott, 2010; Eggert, Fassott, Helm 2005; Chin et al., 2003). Sin embargo, esta situación ha venido cambiando y en los últimos años encontramos estudios que incorporan estos efectos, tales como, los realizados por Cepeda, Cegarra, Jiménez, (2012); Chin y Dibbern (2010); Eberl, (2010); Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, y Lauro (2005) y Streukens, Wetzels, Daryanto y Ruyter (2010).

Existen dos formas de incorporar los efectos moderados dentro de un modelo de PLS. La primera, se denomina el producto de los términos y la segunda es por grupos. Este último enfoque requiere implementar un modelo PLS de múltiples grupos, a través del uso de variables dicotómicas, o bien, crear dos o más grupos artificialmente, a partir de las variables continuas (Chin et al. 2003). En esta investigación, el enfoque que más se adecúa es el primero, que consiste en realizar el productos de los términos $X * M$ (donde X es la variable independiente y M la variable moderadora) el resultado de ese producto es una variable independiente, adicional, en el modelo estructural (ver figura 15).

Figura 15. Evaluando los efectos moderadores en PLS



Fuente: Vinci et. al., 2010, p.719

La hipótesis del efecto moderador es apoyada si el “coeficiente path d” resulta ser significativo (Baron y Kenny 1986, p.1174). Primero, debe determinarse si el efecto moderador realmente existe en la población donde el investigador quiere generalizar los resultados. Para tal efecto, debe realizarse una prueba para determinar si el coeficiente path captura efectos significativamente diferentes de cero. Segundo, la fuerza de efecto moderador debe ser identificada y valorada (Henseler y Fassott, 2010).

Para determinar la fuerza del efecto moderador, se tiene que el coeficiente path “b” va a describir la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente cuando la variable moderadora es cero. El coeficiente path “d”, de la interacción de los términos, indica el grado al cual el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente cambia con la presencia de la variable moderadora.

El efecto moderador también puede valorarse comparando la proporción de la varianza explicada (coeficiente R^2). Para tal propósito, se compara el R^2 del modelo sin considerar el efecto moderado luego el R^2 del modelo completo, es decir, aquel que incluye el efecto moderador.

Esta idea se sustenta en el efecto de tamaño, calculando el efecto de tamaño f^2 con la siguiente fórmula.

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ con el efecto moderador} - R^2 \text{ sin el efecto moderador}}{1 - R^2 \text{ con el efecto moderador}}$$

Los efectos moderadores con tamaños f^2 de 0.02 se consideran débiles, efectos de tamaño de 0.15 se consideran moderados y efectos por encima de 0.35 se consideran fuertes. Chin et al. (2003) indica que efectos f^2 bajos no necesariamente implica que el efecto moderador es despreciable. “Aún, un efecto moderador débil puede resultar ser muy significativo en extremas condiciones de moderación, si los cambios resultantes de la beta son significativos, entonces, resulta importante tomar en consideración esas condiciones” (Chin et al., 2003, p.211).

6.5. Razones para escoger el PLS-SEM en este estudio

En el caso de la investigación que nos ocupa, se decidió utilizar la técnica PLS porque es una herramienta de segunda generación que sirve para el análisis multi-variante y es adecuado para estimar los parámetros en modelos complejos. La fortaleza del PLS radica en que no impone exigencias mínimas en la medición de escalas ni tampoco en el tamaño de la muestra (Chin, 1999).

Precisamente, por estas características se ha escogido el PLS como técnica de análisis en esta investigación. Dado que el tamaño de la muestra es de 102 casos, no es conveniente usar otra técnica como la CBSEM, que se ejecuta utilizando LISREL o AMOS, porque requiere muestras de un mayor tamaño (Bagozzi y Yin 1994). Sin embargo, en esta investigación, en particular, una muestra de 102 es adecuada para usar el PLS debido a que cumple con los requerimientos señalados en la regla de oro, con respecto al tamaño de muestra, tema que se expuso en la sección 6.4.1.3 de este capítulo (tamaño de la muestra).

Asimismo, los modelos teóricos que se han propuesto en esta investigación son complejos, involucran constructos con indicadores tanto reflectivos como formativos por lo que el PLS resulta ser el más adecuado para explicar esas

relaciones complejas entre variables (Fornell y Bookstein, 1982; Fornell, Lorange y Roos, 1990).

Igualmente, el PLS es una técnica que permite flexibilidad en cuanto al tipo de variables que incorpora el modelo las cuales pueden ser medidas con escalas que no son estrictamente continuas. Tampoco exige que las variables superen las pruebas de normalidad multi-variante, requerimientos que no cumplen nuestros datos.

Otra razón no menos importante, es que el uso del PLS por lo general, resulta ser apropiado en las etapas iniciales y exploratorias del desarrollo de la teoría, es decir, cuando un modelo conceptual y/o las escalas de medición, no están del todo bien normadas y validadas (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998c). En lo que respecta a esta investigación, algunos constructos como los elaborados para medir las resistencias corporativas hacia las iniciativas de las filiales y los dos grupos de estrategias para enfrentar la resistencia corporativa, aún no se consolidan, debido a que en la literatura se encuentran pocos estudios en esta dirección y predominan entre ellos los estudios de casos, más, que los estudios cuantitativos (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Geppert y Williams, 2006; Dörrenbächer y Geppert, 2008; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999). En consecuencia, el uso del PLS en este estudio, constituye un primer acercamiento para ir consolidando otros modelos que en un futuro utilicen estos constructos en estudios cuantitativos.

Una última razón para utilizar el PLS, es que tiende a sobreestimar las cargas estandarizadas (loadings) y a subestimar los coeficientes path (β), lo cual significa que los resultados de los análisis con PLS son de mayor credibilidad, puesto que los contrastes de hipótesis son más conservadores (Bagozzi y Yin, 1994)

Se concluye el presente capítulo haciendo un recuento de su contenido. Para iniciar se describieron los enfoque cualitativo y cuantitativo de la investigación, haciendo énfasis de que el presente trabajo es de corte cuantitativo. Posteriormente, se efectuó la ficha técnica del estudio empírico y se mencionó la metodología utilizada para el análisis de los datos. De igual modo, se describió con detalle la técnica utilizada de Ecuaciones Estructurales con el PLS (*Partial Least Squares*) a través del software SmartPLS versión 2-0 M3 desarrollado por Ringle et al., (2005).

En el siguiente capítulo se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos después de la evaluación de los datos.

CAPÍTULO 7

Análisis y discusión de los resultados

Este capítulo muestra los resultados del estudio empírico efectuado. Por lo tanto, se ha organizado en dos grandes secciones. En la primera, se realiza una descripción de datos que buscan: a) caracterizar las filiales bajo estudio, b) brindar información demográfica de los altos directivos que fueron entrevistados y c) ofrecer una clasificación de las iniciativas presentadas por las filiales en los últimos años y la percepción que mantienen los gerentes en cuanto al grado de resistencia que éstas iniciativas experimentan por parte de la corporación. En la segunda parte, se presentan los resultados obtenidos de la estimación de los Modelos A y B con respecto a la valoración del modelo de medida y la valoración del modelo estructural.

7.1 Análisis descriptivo de datos

7.1.1 Caracterización de las filiales exteriores

Uno de los primeros objetivos que se propusieron en esta investigación fue caracterizar las filiales que pertenecen a las multinacionales establecidas en Costa Rica.

La Inversión Extranjera Directa (IED) en Costa Rica ha mostrado una tendencia creciente durante el período 1980 hasta el 2013, producto de la política de apertura comercial, el fomento de las exportaciones, las negociaciones de tratados y acuerdos comerciales y de inversión y de acciones específicas para la atracción de IED en sectores claves como los de alta tecnología (Mideplan 2012; Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010).

Es por este motivo que Costa Rica cuenta con un conjunto de filiales exteriores de empresas multinacionales, de las cuales 102 de ellas formaron parte de la muestra de este estudio²² (el 41% aproximadamente del total de la población). Estas filiales exteriores establecidas en Costa Rica tienen sus casas matrices localizadas en 19 países distintos. Dichos países se han agrupado por zona geográfica para su análisis y mejor ubicación. En virtud de la anterior clasificación, se obtiene que el 61,80% de ellas tienen las casas matrices ubicadas en Norte América, específicamente, en Estados Unidos, un 20,60% en Europa, un 11,7% en América Latina y un 5,9% en Asia (ver tabla 18).

La fuerte influencia de la IED proveniente de los Estados Unidos se debe a que Costa Rica se ha vuelto un país atractivo para las empresas de alta tecnología, en especial, empresas de componentes eléctricos, dispositivos médicos y servicios corporativos. Además, este país cuenta con recursos humanos capacitados y con

²² Vale resaltar que el dato de la población total resulta ser un número aproximado, dado que a nivel de país no se cuenta con un documento o base de datos que contenga la población exacta de todas las filiales establecidas en CR. A partir de la información adquirida de las siguientes fuentes se procedió a levantar una base de datos: CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), AZOFRAS (Asociación de Zonas Francas de Costa Rica), PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), COMEX (Comercio Exterior) y American Chamber.

dominio del idioma inglés, estos dos factores han facilitado que empresas provenientes de Estados Unidos aprovechen estas ventajas y se hayan establecido en Costa Rica. Adicionalmente, el país goza de estabilidad política y ofrece a estas empresas atractivos incentivos fiscales. De igual modo, la presencia de empresas reconocidas a nivel mundial como Baxter, Intel, IBM, Procter & Gamble y Hewlett Packart (de origen estadounidenses), han dado a conocer a Costa Rica como un país atractivo para este tipo de industrias (CINDE, 2006). También, los Estados Unidos de América es el principal socio y líder comercial de un porcentaje alto de países latinoamericanos.

Tabla 18. País de origen de la casa matriz de las filiales bajo estudio.

País	Frecuencia	Porcentaje
Estados Unidos	63	61,80%
Europa	21	20,60%
Latinoamérica	12	11,70%
Asia	6	5,90%
Total de subsidiarias	102	100,0%

Fuente: Base de datos propia

La actividad económica que desarrollan las filiales bajo estudio está distribuida de la siguiente manera: un 48% están dedicadas principalmente a la prestación de servicios, un 38% a la manufactura y un 13% corresponde a empresas de comercialización. Las empresas agroindustriales son realmente pocas. En consecuencia, se podría decir que por las condiciones que presenta Costa Rica en cuanto a los escasos recursos naturales con que cuenta para la explotación y a lo reducido de su mercado interno, el atractivo que le ven las EMNs a Costa Rica resulta de la ventaja en la eficiencia en la producción de bienes y servicios (CEPAL,2005).

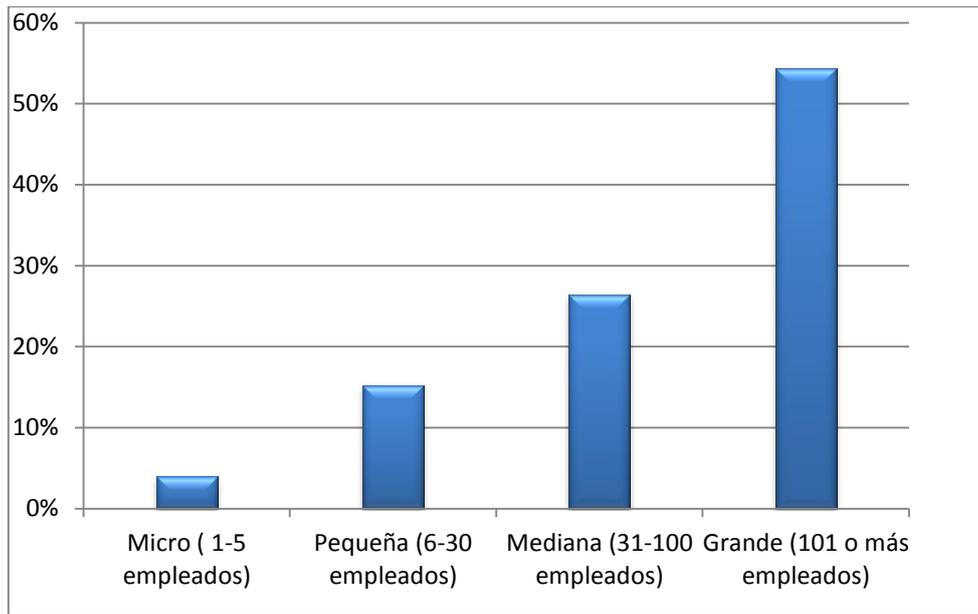
Siguiendo con la información de las filiales se tiene que el 50% de ellas iniciaron como entidades creadas por la casa matriz (greenfield) y un porcentaje no menos importante (38%) por concepto de adquisición o fusión y el resto como joint venture y otros. Con respecto a la relación jerárquica que mantienen las filiales

costarricenses con la unidad corporativa de nivel superior, es decir con la dependencia a la que tienen que rendir cuentas, se encontró que el 80% de las filiales costarricenses dependen directamente de la casa matriz y un 20% de ellas responden a otra unidad corporativa diferente a la casa matriz.

Refiriéndonos a la clasificación de las empresas por tamaño, se utilizó como criterio el número de trabajadores, según la clasificación de la Caja Costarricense del Seguro Social, de Costa Rica. A partir de esta clasificación las filiales se dividieron en micro empresas (1-5 trabajadores), pequeñas empresas (6 a 30 trabajadores), mediana (30 a 100 trabajadores) y la gran empresa (más de 100 trabajadores). Los resultados muestran que, siguiendo este criterio, estas empresas se catalogan, principalmente, como empresas grandes y medianas (ver gráfico 1).

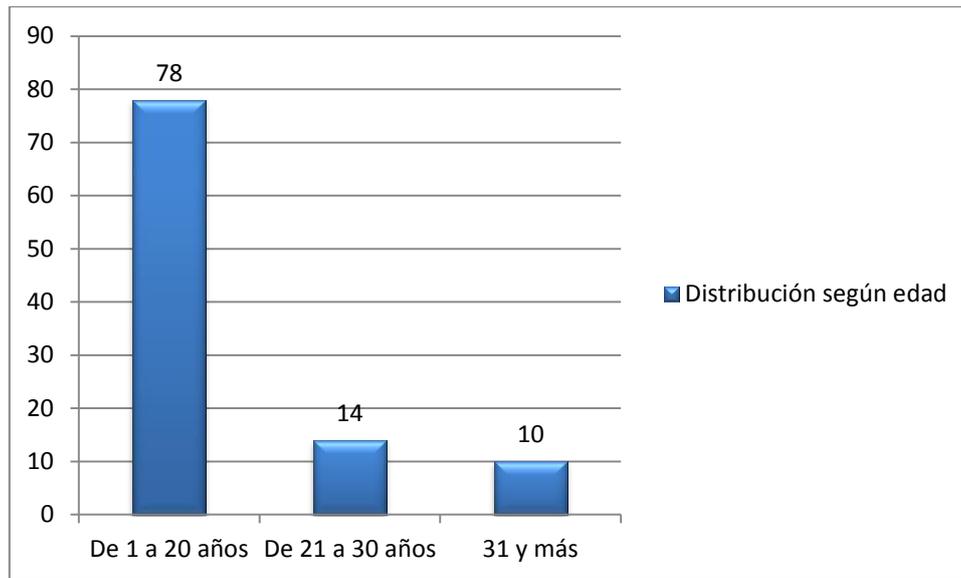
Dentro del tejido empresarial de Costa Rica las filiales exteriores tienen un peso importante como empresas generadoras de empleo. De igual modo, contribuyen grandemente a través de las exportaciones. Un porcentaje muy alto de filiales se ubican dentro de la clasificación de empresas exportadoras de tamaño grande y aunque dichas empresas representan solamente el 21% en número, ellas constituyen una porción muy significativa en la participación del valor de la exportaciones del país, debido a que aportan el 84% de valor exportado (Ministerio de Comercio Exterior, 2012).

Gráfico 1. Distribución de las filiales bajo estudio según tamaño de la empresa.



En cuanto a la edad de las subsidiarias se tiene que el 41% de ellas son jóvenes, cuentan con 10 años de creadas o de formar parte de la corporación. Cuando se desea identificar las filiales con 20 años o menos, este dato acumulado asciende al 78%. El incremento de filiales establecidas en Costa Rica, principalmente a partir de la década de los 90s, responde a la agresiva estrategia de atracción de inversión extranjera directa, que Costa Rica ha impulsado a como parte de su política económica de apertura comercial (CINDE, 2006) y que también está estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.

Gráfico 2. Distribución de filiales según años de formar parte de la corporación



Para determinar los roles que desempeñaban las filiales, inicialmente se utilizó la clasificación propuesta por White y Poynter (1984). La elección de esta clasificación se debe a que ella es una de las que mejor refleja los diferentes perfiles de filiales presentes en cualquier multinacional. Una vez que se determinaron los cinco roles siguiendo la clasificación mencionada, estos se reagruparon en tres para determinar aquellas filiales con roles locales, integrados a la cadena global o siguiendo una estrategia independiente (Miravittles, 2001). En este sentido, se tiene que aproximadamente el 54% de las empresas desempeñan un rol integrado a la cadena global, es decir que más de la mitad de ellas producen bienes y/o servicios intermedios para otras dependencias corporativas y el segundo rol más importante es el local (36%), es decir, está dirigido a la venta y producción de bienes y/o servicios para el mercado local.

Otro aspecto que resulta interesante, y que se mencionó anteriormente, es que estas empresas constituyen una fuente generadora de empleo para Costa Rica pues son muy pocas las personas que laboran en la condición de expatriados. De ellas el 41,20% no tiene contrataciones de expatriados, un 21% (aprox.) tiene contratado solamente a un expatriado y un 10,80% tiene dos expatriados y el resto que es un porcentaje muy pequeño tienen más de 3 expatriados.

Con respecto al grado de autonomía percibida por los gerentes de las filiales se tiene que casi en el 80% de ellas suceden dos cosas: la primera es que casa matriz es la que toma las decisiones relacionadas con las filiales exteriores y la segunda es que la casa matriz toma las decisiones vinculadas a las filiales previa consulta con la filial. Solo un 20% de filiales gozan de autonomía suficiente para tomar las decisiones por cuenta propia o toman las después de consultar a la casa matriz.

El grado de autonomía siempre está muy ligado a los mecanismos formales e informales de integración y control. Dentro de estos últimos, se han considerado en este estudio dos mecanismos de integración: el grado de comunicación que mantiene la filial con la dirección corporativa y las visitas que realizan los directivos de las filiales a la casa matriz (Ghoshal, 1986). Con respecto al primer mecanismo, se debe mencionar que la comunicación es principalmente diaria en casi el 50% de las filiales, si a ese porcentaje, se le suman las filiales que se comunican semanalmente, se obtiene un dato acumulado que asciende casi al 80%. Ahora bien, con respecto a las visitas, se obtuvo que un 41% de las filiales los directivos visitan la casa matriz de tres a ocho veces al año y que un 37% lo hacen una o dos veces al año.

En términos generales, se puede decir que las filiales costarricenses se mantienen de un alta a moderada integración con la casa matriz y se mantiene un constante contacto con ella o la dirección superior. Estos resultados están muy enlazados a otros obtenidos con anterioridad como lo son: la autonomía y rol que ejercen las filiales. Es decir, al tener roles integrados a la cada global de valor, las unidades corporativas van a estar muy integradas entre si y esa misma naturaleza, hace que no puedan gozar de la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones.

La siguiente tabla resume las principales características que distinguen a las filiales costarricenses.

Tabla 19. Características relevantes de las filiales bajo estudio.

Características de las subsidiarias			
Actividad comercial		Edad de las subsidiaria	
Servicio	48%	De 1 a 10 años	41,10%
Manufactura	38%	De 11 a 20 años	35,30%
Comercialización	13%	De 21 a 30 años	13,70%
Agroindustria	1%	De 31 a 40 años	4,00%
		Más de 31 años	5,90%
Forma de establecimiento de subsidiaria		Rol desempeñado	
Creada por matriz "greenfield"	50,00%	Rol integrado a la cadena global	53,90%
Fusión o adquisición	38,20%	Rol local	36,30%
Joint venture u otra	11,80%	Rol con estrategia independiente	9,80%
Cantidad de Empleados		Empleados expatriados	
Empleados		0	41,20%
De 1 a 5	3,90%	1	20,60%
De 6 a 30	13,70%	2	10,80%
De 31 a 100	24,50%	3	7,80%
Más de 100	58,00%	4 o más	19,60%
Visitas a la casa matriz		Comunicación con casa matriz	
Menos de una vez al año	7,8%	Mensualmente	14,7%
Una a dos veces al año	37,3%	Cada dos semanas	5,9%
Tres a ocho veces al año	41,2%	Semanalmente	32,4%
Una vez al mes	4,9%	Diariamente	47,1%
Dos veces al mes o más	8,8%		
Grado de autonomía de la filial		Unidad de negocio que depende	
Mayor dependencia de casa matriz	35,3%	De la casa matriz	79,40%
Grado intermedio autonomía	43,1%	De otra subsidiaria	20,60%
Filial con mas autonomía	21,6%		

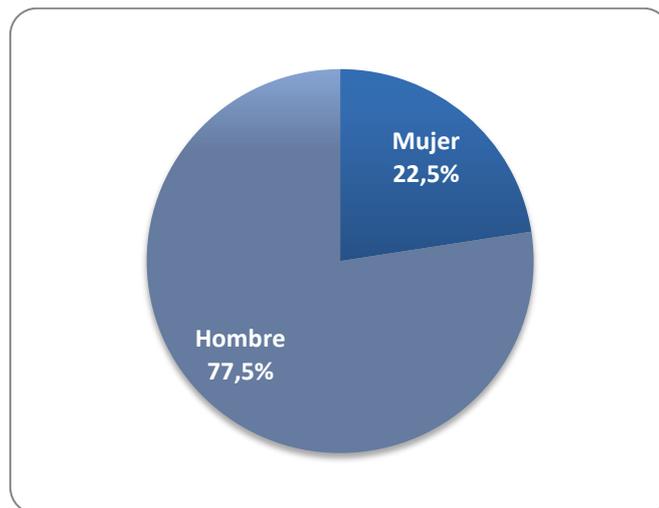
Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Caracterización demográfica de los altos ejecutivos

El cuestionario fue aplicado a 102 gerentes que ocupaban posiciones directivas en las filiales bajo estudio. La siguiente información esboza algunas de las principales características demográficas de dicha población.

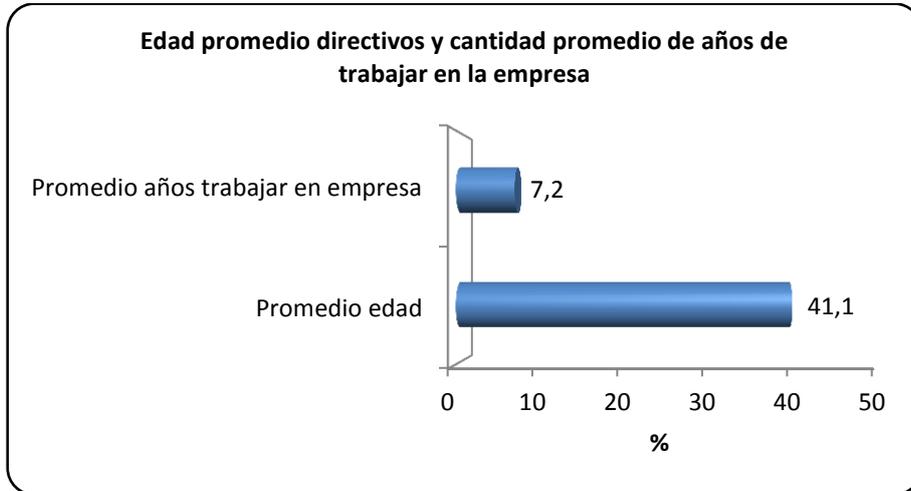
Para iniciar tenemos que el cuerpo directivo de las filiales exteriores está conformado principalmente por personas con sexo masculino en un 76% y femenino en un 24%. La edad de esos directivos oscila entre los 30 y 49 años, siendo la edad promedio de estas personas 41 años (ver gráficos 3 y 4 respectivamente).

Gráfico 3. Distribución de los directivos de las filiales según sexo, 2012



Fuente: elaboración propia

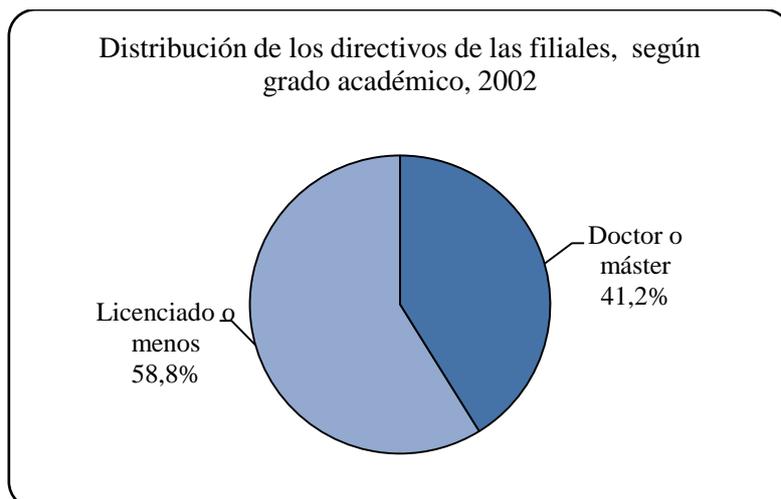
Gráfico 4. Edad promedio directivos y cantidad promedio de años de trabajar en la empresa



Fuente: elaboración propia

Los directivos a cargo de las filiales son personas con una alta formación académica. El 41,2% de la población posee el grado académico de doctorado y maestría, mientras que el 58,8% restante tiene el grado de licenciatura o menos.

Gráfico 5. Distribución de los directivos de las filiales, según grado académico, 2002



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los cargos o posiciones que ocupa el cuerpo directivo entrevistado se tienen las siguientes: gerentes generales (63%), gerentes administrativos/financieros (17%), gerentes de recursos humanos (8%), gerentes de planta/operaciones (7%), gerentes en mercadeo (6%). El tiempo promedio que tienen esos gerentes de ocupar esas posiciones en las filiales es de 7 años (ver gráfico 4).

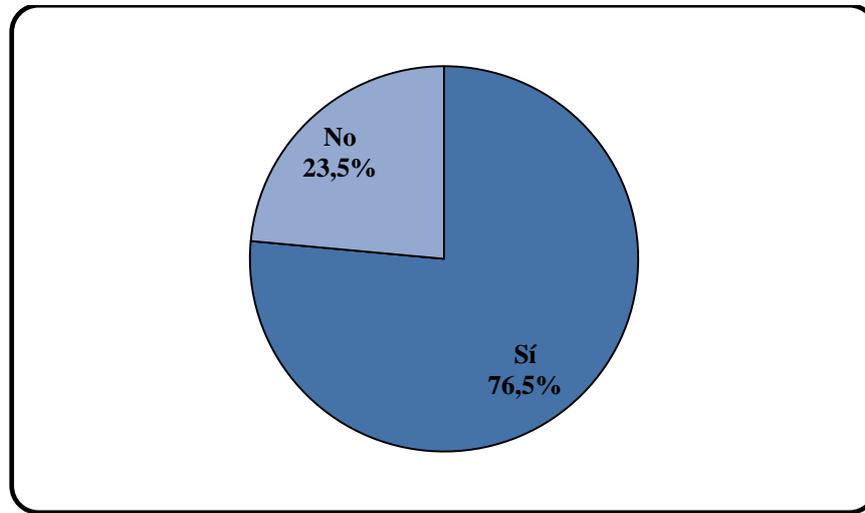
La nacionalidad que prevalece entre los gerentes entrevistados es la costarricense (locales) en el 81,6% de los casos.

Una vez realizada la caracterización de las filiales bajo estudio y las características demográficas más relevantes que presentan los directivos de esas filiales, en la siguiente sección se presenta información acerca de las iniciativas emprendedoras que plantean las filiales bajo estudio y el grado de resistencia que perciben sus directivos.

7.1.3. Las iniciativas de las filiales y la percepción de la resistencia corporativa

Otro de los objetivos buscados en esta investigación era determinar si las filiales establecidas en Costa Rica proponían iniciativas emprendedoras ante la casa matriz. Para tal efecto, se les preguntó a los gerentes, si las filiales a su cargo habían propuesto iniciativas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, procesos, mercados o ventas de nuevos servicios, en los últimos cinco años. Los datos obtenidos, indican que un alto porcentaje de las filiales (76%), si habían presentado iniciativas ante la casa matriz (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Porcentajes de empresas con iniciativas en los últimos cinco años.



Fuente: elaboración propia

Este resultado viene a contradecir el señalamiento efectuado por Birkinshaw, cuando decía que eran pocas las filiales comprometidas con una acción emprendedora fuerte. Sin embargo, esta diferencia de criterio puede originarse debido a que Birkinshaw se enfocó principalmente en el estudio de las iniciativas estratégicas y no en las incrementales. No obstante, en el presente estudio se han incorporado estas últimas siguiendo la misma línea de pensamiento de otros autores (Dimitratos et al, 2009) para quienes las innovaciones de mejora continua también constituyen iniciativas emprendedoras.

Otra explicación ante este resultado podría ser que en las dos últimas décadas los cambios y retos que enfrentan EMNs han sido cada vez mayores, lo cual obliga tanto a la casa matriz como a sus filiales a reaccionar o actuar proactivamente para atender las demandas del mercado. Hoy, la alta dirección de las EMNs, está consciente de la importancia y necesidad de impulsar una orientación emprendedora, y por lo tanto, están apoyando el planteamiento de iniciativas emprendedoras de las filiales y ellas están encontrando un mejor ambiente ahora, que en el pasado.

En cuanto al tipo de iniciativas, las que más abundan son las relacionadas con el mejoramiento de procesos, las orientadas a presentar nuevos productos y/o servicios y por último, las ligadas a las actividades de mercadeo.

Tabla 20. Tipo y cantidad de iniciativas presentadas por las filiales bajo estudio

Tipo de iniciativas	Frecuencia	%
Total de iniciativas mencionadas	154*	100,00
Mejoramiento de procesos	52	33,77
Nuevos productos y/o servicios	40	25,97
Mercadeo	32	20,78
Mejoras en servicio al cliente	12	7,79
Iniciativas de mejora en la administración general	7	4,55
Iniciativas de mejora en el área contable y financiera	6	3,90
Iniciativas de mejora en el área de recursos humanos	5	3,25

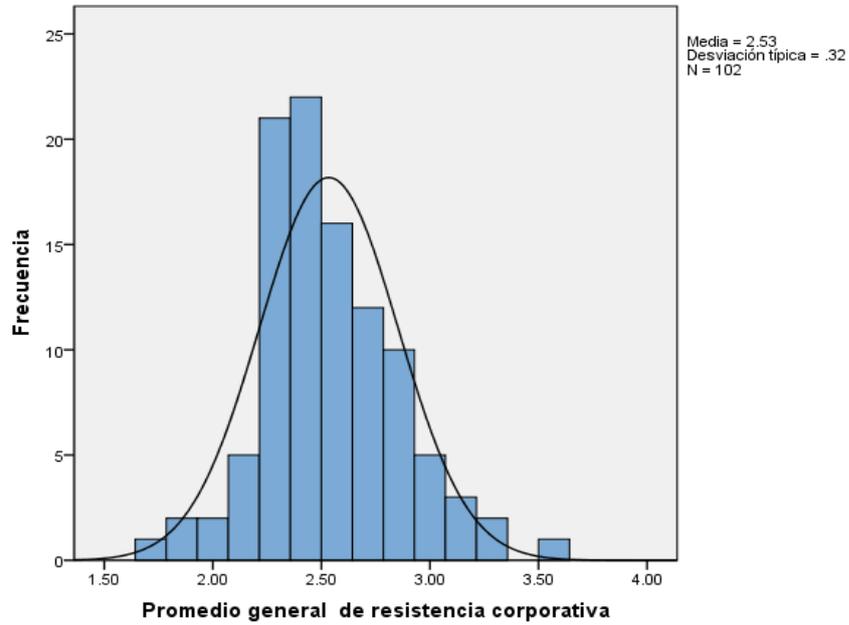
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la resistencia que enfrentan las iniciativas presentadas, se estimó que era necesario conocer el grado de resistencia corporativa que percibían los gerentes de las filiales bajo estudio. También, era interesante conocer quienes ejercían más resistencia, es decir, si era de la casa matriz o del resto de dependencias corporativas (filiales hermanas). Para alcanzar el primer cometido, se procedió a obtener un promedio general del total de la resistencia corporativa. Para obtener el segundo objetivo la pregunta del cuestionario C4 (sección C, pregunta 4 con indicadores de la 4.1 a la 4.7) que contiene siete indicadores, se dividió en dos secciones: los indicadores que van de 4.2 a 4.4 se utilizaron para medir la resistencia proveniente de la dirección corporativa; mientras que los indicadores de 4.5 a 4.7 medían la resistencia corporativa provenientes de otras unidades de la multinacional (filiales rivales).

El resultado mostrado en el gráfico 7, indica que la distribución del puntaje promedio de la resistencia derivada de la corporación como un todo fue de moderada alcanzando un 2.53 (puntaje máximo era 5). Sin embargo, al analizar la resistencia en sus partes, se comprobó que los gerentes de las filiales perciben que el mayor grado de resistencia proviene principalmente de la casa matriz, el promedio resultante fue de 4.41 (ver gráfico 8). Mientras que la resistencia proveniente de otras dependencias corporativas, es decir, otras filiales hermanas fue considerada

relativamente débil, alcanzando un valor promedio de 1,41, tal y como se observa en el grafico 9.

Gráfico 7. Distribución de frecuencia de la resistencia general promedio



Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Distribución de frecuencia del puntaje medio de la resistencia proveniente de la casa matriz

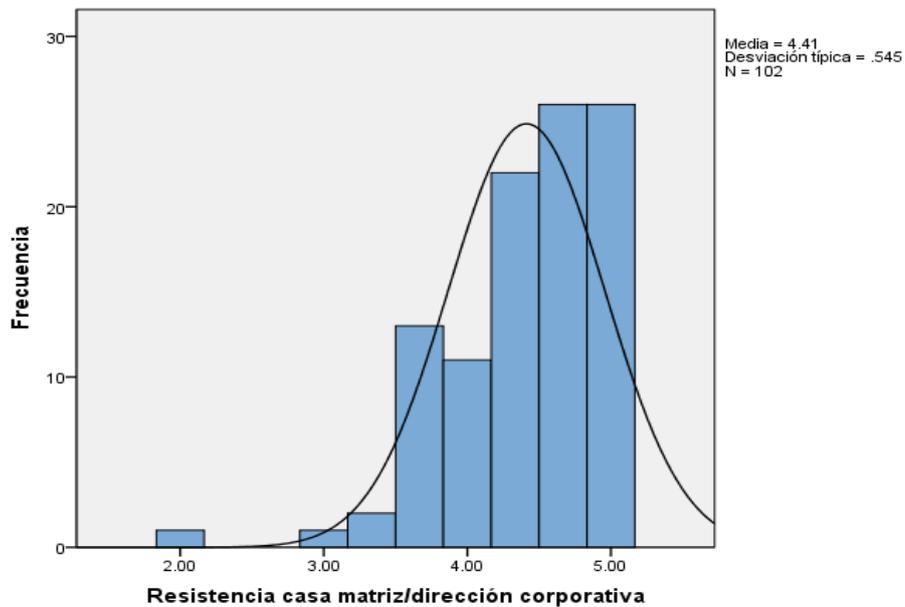
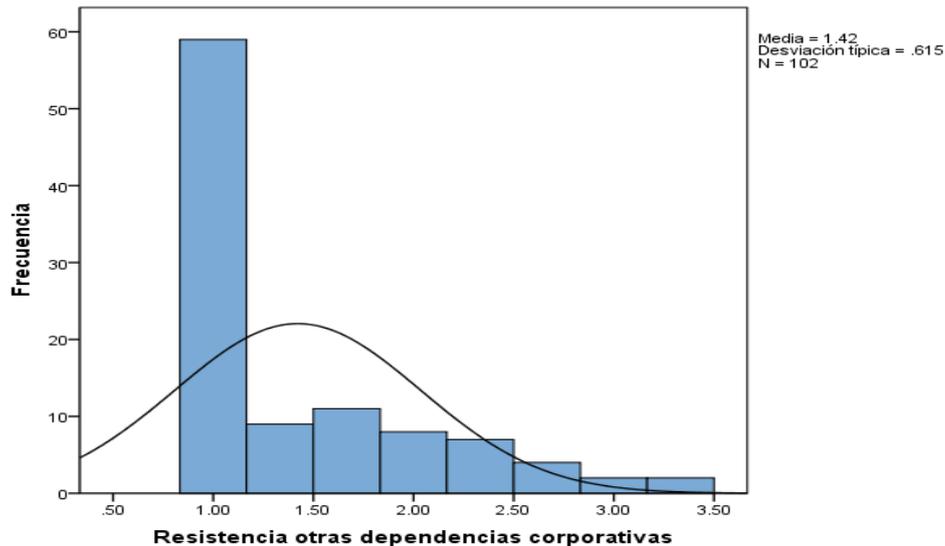


Gráfico 9. Distribución de frecuencia del puntaje medio de la resistencia proveniente de otras dependencias corporativas



Fuente: elaboración propia

7.2. Resultados de la evaluación de los modelos A y B

Para iniciar este apartado, hay que recordar que en este trabajo se proponen dos modelos, el modelo A y el B. Ambos modelos están constituidos por siete variables independientes: la resistencia corporativa, la autonomía, la justicia procedimental y las cuatro dimensiones culturales propuestas por Schwartz (1994, 1992) denominadas: automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotranscendencia). Estas siete variables son las mismas en ambos modelos, es decir, están presentes en los modelos citados. No así, la variable dependiente que resulta ser diferente en cada uno de ellos. En el modelo A, la variable dependiente es “estrategias de apoyo interno para vencer la resistencia corporativa”. En el modelo B, la variable dependiente se denomina “estrategias de apoyo externo para vencer la resistencia corporativa”.

Como ya se explicó en el capítulo anterior, las cuatro dimensiones culturales fueron incorporadas al modelo estructural como variables de segundo orden, a partir de un conjunto de variables de primer orden, constituidas por los diez valores individuales propuestos por Schwartz (1994, 1992). Estos valores fueron: logro, poder, motivación, autodirección, hedonismo, seguridad, conformidad, tradición, universalismo y benevolencia.

Adicionalmente, se analizó el efecto moderador que crea la variable autonomía en la relación que mantienen las variables resistencia corporativa y las estrategias, tanto las estrategias de apoyo interno (Modelo A) como en las estrategias de apoyo externo (Modelo B).

Una vez realizadas las consideraciones anteriores, se reitera que la técnica usada para el análisis de la información fue Mínimos Cuadrados Parciales, cuyo nombre en el idioma inglés es *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Chin, 2003). El software utilizado fue, concretamente, el Smart-PLS versión 3.0 M3, desarrollado por Ringle et al., (2005).

Como ya se indicó en el capítulo anterior, hubo varias razones para escoger el PLS, entre ellas las de mayor peso fueron: el uso de indicadores formativos, los datos no seguían una distribución normal y el tamaño de la muestra. En este estudio el tamaño de la muestra fue de 102 casos, la cual fue considerada técnicamente pequeña para usar el CBSEM, por lo que se usó el PLS que pone requerimientos mínimos para las muestras. Una forma de calcular el tamaño de la muestra requerida es identificando el constructo endógeno con la mayor cantidad de indicadores a él asociados, luego se multiplican por 10 veces (Chin 1998b) y ese resultado es el que sirve de referente para estimar el tamaño de la muestra necesario. Así, que en la presente investigación el constructo endógeno denominado estrategias de apoyo interno (Modelo A) y estrategias de apoyo externo (Modelo B) tienen asociados siete indicadores, al multiplicar estos indicadores por 10 veces el resultado es de 70. Esto indica que el tamaño de la muestra debe ser igual o superior a 70, número que es superado en esta investigación, en la cual se analizaron 102 casos, cumpliéndose así el requerimiento técnico establecido en el PLS.

Es importante resaltar que el PLS estima en un mismo proceso los parámetros del modelo de medida y del modelo estructural. Sin embargo, la recomendación de varios autores es que la evaluación de esos resultados se realice en dos fases. La primera, orientada a evaluar el modelo de medición, es decir, determinar la fiabilidad de las escalas de medida y su validez. En la segunda fase, se debe evaluar el modelo estructural para determinar el poder explicativo y predictivo del mismo (Barclay et al., 1995; Anderson y Gerbing, 1988).

Atendiendo tal recomendación, en la siguiente sección se presenta la estimación del modelo de medición.

7.2.1. Estimación del modelo de medición

Siguiendo la recomendación de los autores ya citados, la evaluación del modelo de medición se efectúa para comprobar la fiabilidad y validez de las escalas, es decir, la estabilidad y consistencia de la medida.

Las escalas de medición en el PLS, como ya se indicó, se pueden modelar de manera reflectiva y/o formativa. Realizar esta distinción es importante porque los procedimientos de validación para ambos indicadores son diferentes. Los métodos, que comúnmente, se conocen para validar los indicadores reflectivos no son apropiados para evaluar indicadores formativos (Dimantopoluous et al., 2008). A raíz de lo anterior, seguidamente se presenta la tabla 21 que indica los criterios de validación de las escalas de medida para cada tipo de indicadores.

Tabla 21. Resumen de los criterios para la validación para las escalas con indicadores reflectivos y formativos

Criterios para la validación de escalas de medida	
Índices reflectivos	
Variables del modelo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia corporativa ▪ Justicia procedimental ▪ Autonomía
Indicadores y análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiabilidad: signo, magnitud y significación de las cargas (loadings >0,7). ▪ Validez convergente: fiabilidad compuesta (Pc >0,7) y varianza extraída media (AVE >0,5) y el Alpha de Cronbach ▪ Validez discriminante: \sqrt{AVE} > correlaciones con otros constructos y análisis de las correlaciones cruzadas (cross-loadings).
Índices formativos	
Variables del modelo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automejoramiento ▪ Apertura al cambio ▪ Conservación ▪ Auto transcendencia
Indicadores y análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validez de contenido (validez conceptual) y especificidad de indicadores. ▪ Analizar los pesos (weights) y su nivel de contribución al índice. ▪ Multicolinealidad²³: tiene como propósito revisar la correlación entre indicadores. El estadístico Factor de Inflación de la Varianza (FIV < 5) y la Tolerancia > 0,2. El Índice de Condición no sea superior a 30, a 15 siendo más restrictivos (entre 5 y 10 ya indica posible multicolinealidad).

Fuente: Diamantopoulos *et al* (2001, 2008).

²³ Una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo puede llevar a estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Por esa razón se solicita la realización del test del factor de inflación de la varianza, exigiéndose un nivel por debajo de 5 (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988).

7.2.1.1. Validación de los índices reflectivos

La evaluación de las escalas reflectivas consiste en analizar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores y sus correspondientes constructos, así como, la validez convergente y la validez discriminante de las medidas propuestas. Por lo tanto, cada uno de estos criterios deben aplicarse a los tres constructos reflectivos de primer orden presentes en los Modelos A y B, a saber: resistencia corporativa, justicia procedimental y autonomía.

La fiabilidad individual se comprueba examinando las cargas factoriales (loadings) o correlaciones simples de cada uno de los indicadores que forman un constructo, según sea: la magnitud y significación. Esto, por cuanto es importante verificar que los indicadores reflectivos miden justamente la variable que se desea evaluar. Como regla general, se aceptan los indicadores con cargas iguales o superiores a 0.7 para asegurarse que la varianza compartida entre el constructo y el indicador analizado es alta. Este valor viene a afirmar, que más del 50% de la varianza de la variable observada es compartida (comunalidad) por el constructo (Bagozzi, 1994; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1992; Nunnally, 1978).

No obstante, otros autores son más flexibles en cuanto a este criterio y señalan que el corte podría estar hasta en 0.50 y 0.60 (Henseler et al., 2009; Chin, 1998b; Chin, 1998c; Hair et al., 1992), especialmente, cuando se observe que no hay desviaciones significativas (Barclay et al., 1995), o en las etapas iniciales de una investigación cuando se busca explorar un fenómeno nuevo y aún no hay medidas bien desarrolladas. En esta misma dirección, Hair et al. (1992) y Henseler et al., (2009) dicen que un indicador que forma parte de un constructo reflectivo con una carga inferior a 0.50 puede ser retenido, a menos, que su eliminación conlleve un incremento en la fiabilidad compuesta del constructo (Hair et al. 2011). En esta investigación después de un proceso de limpieza de las escalas fueron removidos los indicadores C4.1, C4.2 en el constructo de resistencia corporativa, C6.5 en justicia procedimental y los indicadores B3.5, B3.6 y B3.7 en la medida de autonomía.

Por su parte, *la validez convergente* permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores que miden un concepto. Su propósito es determinar si los indicadores que conforman el constructo miden lo mismo, de ahí, que éstos deben estar altamente correlacionados.

La validez convergente se comprueba a partir de tres indicadores: la consistencia interna o fiabilidad compuesta (pc), establecida por Fornell y Larcker (1981), la varianza extraída media (AVE) (Hair *et al.*, 1992) y el indicador Alpha de Cronbach.

La consistencia interna o fiabilidad compuesta de un constructo, según Nunnally (1978), debe estar por encima de 0,7, para considerarse aceptable (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998a; Hair *et al.*, 1999).

El indicador Alfa de Cronbach es un criterio muy similar a la fiabilidad compuesta (pc) como medida de consistencia interna. La diferencia radica en que el Alpha de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, que las cargas son fijadas en la unidad (Barclay *et al.*, 1995). Mientras que la fiabilidad compuesta del PLS utiliza las cargas de los indicadores tal como existen en el modelo causal. A partir de este argumento, Fornell y Larcker (1981) consideran que la fiabilidad compuesta es una medida superior al Alfa de Cronbach, por lo que la presencia de este criterio, en los análisis de PLS no es estrictamente necesaria.

La varianza extraída media indica la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza que se genera a raíz del error de medida. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la AVE debe ser superior a 0.50, esto significa, que más del más del 50 por ciento de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. No obstante, existen otros trabajos como los de Croteau y Bergeron (2001) donde se han aceptado valores ligeramente inferiores a 0.50.

Después de las consideraciones anteriores, es necesario mencionar que cuando se incorporan en un modelo factores formativos de segundo orden, tal y como sucedió en este trabajo con las cuatro dimensiones culturales

(automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotrascendencia) se recomienda realizar una revisión preliminar de las propiedades de medición de los factores reflectivos de primer orden, esto, para asegurarse de que contengan las propiedades requeridas para ser usados en los factores de segundo orden.

A continuación se presentan las tablas 22 y 23 en las cuales se detallan cada una de las pruebas realizadas a los indicadores de los constructos que componen los modelos A y B.

Tabla 22. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden del Modelo A

Constructos 1er. Orden	Indicadores	Cargas Factoriales	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
Logro			0.87	0.69
	F1.30	0.80		
	F1.33	0.85		
	F1.44	0.85		
Poder			0.83	0.70
	F1.8	0.77		
	F1.19	0.90		
Autodirección			0.81	0.51
	F1.11	0.72		
	F1.22	0.66		
	F1.32	0.76		
	F1.42	0.72		
Motivación			0.86	0.68
	F1.6	0.85		
	F1.17	0.82		
	F1.28	0.81		
Hedonismo			0.76	0.62
	F1.3	0.74		
	F1.39	0.83		
Tradición			0.78	0.55
	F1.13	0.75		
	F1.34	0.74		
	F1.40	0.73		
Conformidad			0.81	0.59
	F1.7	0.75		
	F1.31	0.80		

Constructos 1er. Orden	Indicadores	Cargas Factoriales	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
	F1.37	0.75		
Seguridad			0.81	0.52
	F1.5	0.68		
	F1.9	0.81		
	F1.15	0.71		
	F1.45	0.68		
Universalismo			0.85	0.54
	F1.12	0.72		
	F1.16	0.83		
	F1.18	0.48		
	F1.20	0.73		
	F1.29	0.86		
Benevolencia			0.82	0.61
	F1.35	0.77		
	F1.41	0.80		
	F1.43	0.79		
Resistencia			0.81	0.51
	C4.3	0.81		
	C4.4	0.75		
	C4.6	0.62		
	C4.7	0.68		
Justicia Procedimental			0.81	0.53
	C6.1	0.77		
	C6.2	0.81		
	C6.3	0.75		
	C6.4	0.53		
Autonomía			0.87	0.62
	B3.1	0.66		
	B3.2	0.82		
	B3.3	0.79		
	B3.4	0.87		
Estrategia de apoyo interno			0.78	0.55
	C5.1	0.78		
	C5.2	0.74		
	C5.3	0.70		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Evaluación de indicadores reflectivos de primer orden del Modelo B

Constructo 1er. Orden	Indicadores	Cargas Factoriales	Fiabilidad Compuesta (cr)	Varianza Extraída Media (AVE)
Logro			0.87	0.69
	F1.30	0.80		
	F1.33	0.85		
	F1.44	0.85		
Poder			0.83	0.70
	F1.8	0.78		
	F1.19	0.90		
Autodirección			0.81	0.51
	F1.11	0.71		
	F1.22	0.66		
	F1.32	0.76		
	F1.42	0.72		
Motivación			0.86	0.68
	F1.6	0.85		
	F1.17	0.81		
	F1.28	0.81		
Hedonismo			0.76	0.62
	F1.3	0.74		
	F1.39	0.83		
Tradición			0.78	0.55
	F1.13	0.75		
	F1.34	0.74		
	F1.40	0.73		
Conformidad			0.81	0.59
	F1.7	0.75		
	F1.31	0.80		
	F1.37	0.75		
Seguridad			0.81	0.52
	F1.5	0.68		
	F1-9	0.81		
	F1.15	0.71		
	F1.45	0.68		
Universalismo			0.85	0.50
	F1.12	0.68		
	F1.16	0.82		
	F1.18	0.50		
	F1.20	0.71		
	F1.29	0.85		
Benevolencia			0.83	0.61

Constructo 1er. Orden	Indicadores	Cargas Factoriales	Fiabilidad Compuesta (cr)	Varianza Extraída Media (AVE)
	F1.35	0.77		
	F1.41	0.80		
	F1.43	0.79		
Resistencia			0.82	0.54
	C4.3	0.73		
	C4.4	0.61		
	C4.6	0.76		
	C4.7	0.83		
Justicia Procedimental			0.82	0.53
	C6.1	0.79		
	C6.2	0.80		
	C6.3	0.72		
	C6.4	0.58		
Autonomía			0.86	0.61
	B3.1	0.60		
	B3.2	0.83		
	B3.3	0.79		
	B3.4	0.87		
Estrategia de apoyo externo			0.80	0.58
	C5.4	0.63		
	C5.5	0.77		
	C5.6	0.87		

Fuente: Elaboración propia

Por último, la validez discriminante es una prueba que indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros o miden conceptos diferentes. Para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y las otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. Hay dos formas de determinar la validez discriminante en PLS: el de las cargas cruzadas (cross-loading) (Gotz, Liehr-Gobbers y Krafft, 2009) y el criterio de Fornell-Larcker. En esta investigación se ha trabajado con el criterio de Fornell y Larcker (ver tablas 24 y 25 para los modelos A y B respectivamente) quienes proponen que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (\sqrt{AVE}) de cada constructo, en particular, debe ser superior a la correlación de ésta con el resto de los constructos del modelo (Fornell y Larcker,

1981).

Tabla 24. Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la $\sqrt{\text{AVE}}$. Modelo A.

	Auto mejoramiento	Apertura al Cambio	Conservadurismo	Autotrascendencia	Resistencia corporativa	Justicia Procedimental	Autonomía
Automejoramiento	NA						
Apertura al cambio	0,72	NA					
Conservadurismo	0,54	0,6	NA				
Autotrascendencia	0,52	0,55	0,7	NA			
Resistencia corporativa	0,05	0,1	0,23	0,07	0,72		
Justicia Procedimental	0,2	0,13	0,26	0,03	0,38	0,73	
Autonomía	-0,02	-0,08	-0,1	-0,15	0,25	0,04	0,77
Estrategia apoyo Interno	0,09	0,12	0,12	0,2	0,1	0,21	0,12

Nota: se han sustituido los valores de la diagonal por la raíz cuadrada del AVE de cada constructo.

Nota NA significa "No aplica" debido a que los índices son formativos

Tabla 25. Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la $\sqrt{\text{AVE}}$. Modelo B

	Auto Mejoramiento	Apertura al Cambio	Conservadurismo	Autotrascendencia	Resistencia corporativa	Justicia Procedimental	Autonomía
Automejoramiento	NA						
Apertura al cambio	0.72	NA					
Conservadurismo	0.54	0.60	NA				
Autotrascendencia	0.53	0.56	0.72	NA			
Resistencia corporativa	0.06	0.13	0.25	0.11	0.73		
Justicia Procedimental	0.20	0.13	0.26	0.04	0.36	0.73	
Autonomía	-0.02	-0.09	-0.10	-0.14	0.22	0.05	0.78
Estrategia Apoyo externo	0.21	0.15	0.07	0.07	-0.35	-0.06	-0.07

Nota: se han sustituido los valores de la diagonal por la raíz cuadrada del AVE de cada constructo.

Nota NA significa "No aplica" debido a que los índices son formativos

Una vez presentadas las tablas que contienen los resultados de las pruebas realizadas a las escalas de los modelos A y B, seguidamente, se evalúa el grado de cumplimiento de dichas pruebas, a la luz de los estándares establecidos por los autores ya previamente citados en la literatura, a partir de los cuales se evidencia que en este trabajo se cumplen con cada uno de los criterios establecidos.

La información presentada en las tabla 22 y 23 muestran que la fiabilidad individual de los indicadores que conforman los constructos, en su mayoría, poseen cargas factoriales que excede el límite aceptado de 0.70, tanto en los modelos A y B (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1992; Nunnally, 1978; Cronbach, 1970).

No obstante, apoyándose en el criterio de autores como Hair, Black, Babin y Anderson (2010), Henseler et al. (2009), Hair et al. (1992) y Chin (1998c), se han dejado en los modelos A y B indicadores con cargas factoriales que oscilan entre 0.60 y 0.50 por las siguientes dos razones: la primera, que esta investigación está en sus etapas iniciales y se está explorando un fenómeno nuevo donde aún no se cuenta con medidas bien desarrolladas. La segunda, es no existen desviaciones significativas en ellos (Barclay et al., 1995).

Incluso, también existe la posibilidad de retener en el modelo indicadores reflectivos con una carga inferior a 0.50 siempre y cuando la presencia de estos no conduzca a disminuir la fiabilidad compuesta del constructo por encima del límite sugerido (Hair et al., 2011; Hair et al., 2010; Chin, 1998c; Hair *et al.*, 1992)

Como puede derivarse de las tablas 22 y 23 los indicadores que están con cargas inferiores a 0.70 son: en el Modelo A: F1.5 (0,68), F1.22 (0.66), B3.1 (0.66) C4.6 (0.62) C6.4 (0.53) F1.18, (0,48) y en el Modelo B fueron F1.5 (0.68), F1.22 (0.66), C6.4 (0.58), C4.4 (0.61), C6.4 (0.58), B3.1 (0,60). No obstante lo anterior, debe mencionarse que en conjunto el promedio de 0.70 en las cargas de los indicadores se mantiene.

Para evaluar la validez convergente se efectuaron las pruebas correspondientes cuyos resultados que se encuentran en la tabla 22 y 23 La estimación de la fiabilidad compuesta (cr) muestra que todos los indicadores que conforman ambos modelos tienen una fiabilidad compuesta alcanzan y superan el requerimiento técnico solicitado en todos los casos, es decir, mayor o igual a 0.70 ($\geq 0,70$) Nunnally (1978).

Asimismo, los resultados de la prueba de la varianza extraída media (AVE) (Barclay et al., 1995), descritos en la respectivas tablas, también muestran que los valores de cada uno de los indicadores se encuentran por encima $AVE > 0.50$, que ha sido la recomendación que estipula la literatura (Fornell y Larcker, 1981).

Finalmente, se evaluó la validez discriminante de los constructos. Esta prueba indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para demostrar la validez discriminante se comparó la raíz cuadrada del AVE (los diagonales en las tablas 24 y 25 con las correlaciones entre constructos (elementos no diagonales en las tablas 24 y 25). Los resultados muestran que cada constructo está más fuertemente relacionado con sus propias medidas que con las medidas de otros, comprobándose así de este modo la validez discriminante de los constructos en ambos modelos (A y B).

7.2.1.2. Constructos de segundo orden

En los modelos propuestos, se diseñaron cuatro constructos de segundo orden, estos corresponden a las dimensiones culturales individuales, que son: automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotranscendencia. Como ya se ha indicado, estos constructos se formaron a partir de otros constructos reflectivos de primer orden que fueron los diez valores individuales propuestos por Schwartz (1992, 1994) (poder, logro, estimulación, auto dirección, hedonismo, tradición, conformidad, seguridad, benevolencia y universalismo).

Los constructos de segundo orden, se diseñaron como formativos porque los indicadores de primer orden son las “causas” que impactan el constructo de segundo orden (MacKenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005; Chin 1998b).

La evaluación de las dimensiones formativas de los cuatro constructos de segundo orden no es la misma que se aplica en los constructos reflectivos. El procedimiento apropiado para evaluar los constructos formativos es a través de los pesos (Mathieson, Peacock y Chin, 2001), que es un análisis de correlación canónica que brinda información sobre el grado de contribución de cada indicador a un respectivo constructo (ver tablas 26 y 27). Los pesos no necesitan superar ningún punto de referencia debido a que se requieren todos los indicadores para una especificación formativa (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

En casos como estos, los indicadores no deben, necesariamente, estar correlacionados, por lo tanto “las pruebas tradicionales que valoran la fiabilidad y la validez se consideran inapropiadas e ilógicas para considerarlas en los factores formativos de segundo orden” (Cepeda et al., 2012, p.117) ver también Bollen (1989).

También, se confirmó la validez de los constructos formativos, usando los procedimientos sugeridos por Fornell y Larcker (1981) y MacKenzie et al., (2005) (ver tablas 26, 27) donde se describen los pesos de los constructos de segundo orden y los resultados de la T de Student para cada factor.

Tabla 26. Pesos de los factores formativos en el Modelo

Constructos de 2do Orden	Constructos 1er. Orden	Pesos	T de Student
Automejoramiento	Logro	0.86	14.46
	Poder	0.34	4.22
Apertura al Cambio	Autodirección	0.47	12.90
	Motivación	0.50	14.45
	Hedonismo	0.22	7.12
Conservadurismo	Tradición	0.33	8.53
	Conformidad	0.40	14.23
	Seguridad	0.45	10.55
Autotrascendencia	Universalismo	0.82	17.32
	Benevolencia	0.37	4.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Pesos de factores formativos en el Modelo B

Constructos de 2do Orden	Constructo 1er. Orden	Pesos	T de Student
Automejoramiento	Logro	0.86	14.46
	Poder	0.34	4.22
Apertura al Cambio	Autodirección	0.47	12.90
	Motivación	0.50	14.45
	Hedonismo	0.21	7.12
Conservadurismo	Tradición	0.33	8.53
	Conformidad	0.41	14.23
	Seguridad	0.46	10.55
Auto trascendencia	Universalismo	0.85	17.32
	Benevolencia	0.32	4.85

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los valores de la t de student obtenidos en el modelo PLS a través de Bootstrapping se evidencia que los pesos de los factores son significativos al 0.01.

Una preocupación asociada con los constructos formativos es el problema de multicolinealidad que podría llegar a producir estimaciones inestables (Mathieson et al., 2001). Entre más bajos sean los valores del FIV existe menos probabilidad de encontrar problemas de multicolinealidad entre los indicadores.

En la tabla 28, se muestran los resultados de la evaluación de la multicolinealidad y como se puede observarse el Factor de Inflación de Varianza para todos los constructos de segundo orden es menor de 5 ($FIV < 5$), que es lo aceptado comúnmente. Diamantopoulos y Siguaaw (2006) proponen un corte más estricto en 3.3, aun así, en esta investigación los resultados obtenidos son menores a ese límite, por lo tanto la multicolinealidad en esta investigación no es un asunto que nos preocupe. Con respecto a la tolerancia, esta medida está por encima del mínimo requerido que es > 0.2 .

Tabla 28. Estadísticos de colinealidad para los constructos formativos de 2do orden

Estadísticos de colinealidad	
Tolerancia	FIV
.413	2.419
.458	2.185
.449	2.227
.423	2.366

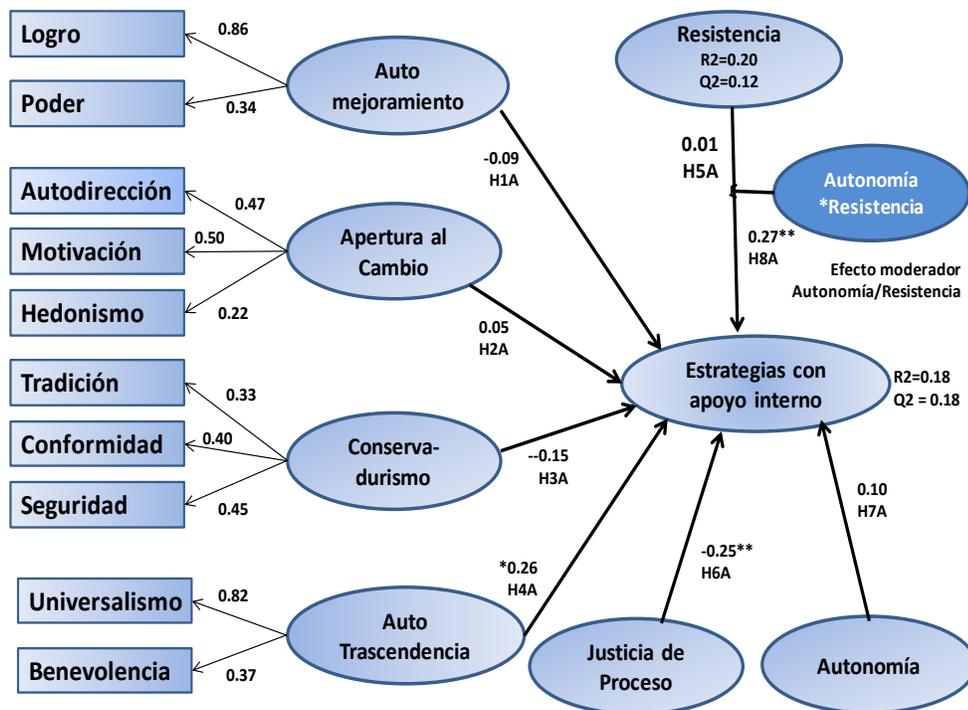
7.2.2. Valoración del modelo estructural.

El modelo estructural es evaluado valorando: a). el porcentaje de la varianza explicada, es decir, el R cuadrado (R^2) del constructo de la variable dependiente, b) la prueba de Stone-Geisser conocida como Q cuadrado (Q^2) para determinar la relevancia predictiva (Stone, 1974; Geisser, 1975) y c) examinando los valores de los coeficientes estructurales. Por último, la estabilidad de los estimados fueron obtenidos examinando

las t - estadísticas que resultaron del procedimiento de remuestreo conocido como bootstrapping.

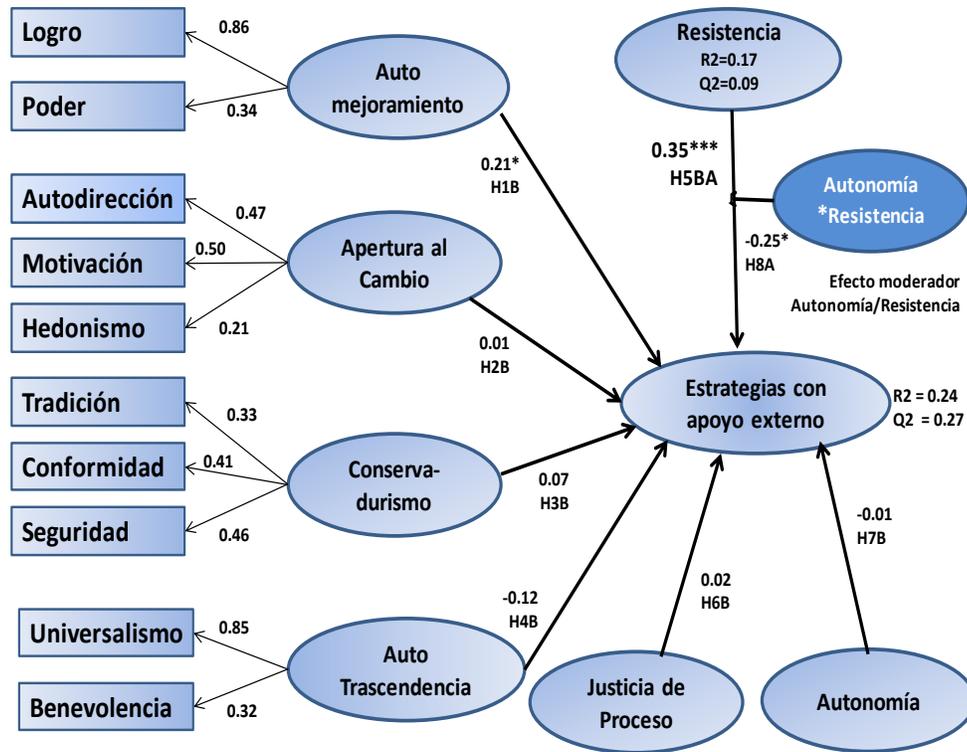
La valoración del modelo estructural a partir del análisis realizado con el PLS-SEM se resume en las figuras 16 y 17, y a partir de ellas se muestran la varianza explicada de las variables dependientes (R^2), el Q^2 y los coeficientes de trayectoria estructural β (structural path coefficients).

Figura 16. Modelo A con el R^2 y los coeficientes de trayectoria estructural



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Figura 17. Modelo B con el R² y los coeficientes de trayectoria estructural



*p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Los coeficientes de determinación R² correspondientes a la variable dependiente de los modelos A y B indican que son significativamente distintos de cero y que superan el 10%, lo permite interpretar que ambos modelos tienen suficiente capacidad predictiva (Falk y Miller, 1992). De la figura 16, se deriva que el R² de la variable dependiente denominada “estrategias de apoyo interno” es de 0.18 y en la figura 17 “estrategias con apoyo externo” el R² es de 0.24.

Lo que significan estos resultados es que en el Modelo A las estrategias de apoyo interno pueden ser explicadas por las variables independientes en un 18%. Con respecto al R² del Modelo B, se tiene que éste es un poco más alto, dicho valor asciende a 0.24, lo

que significa que las estrategias de apoyo externo son explicadas en un 24% por las variables independientes a él asociadas.

Otra prueba más, para evaluar la capacidad del ajuste del modelo, utilizando el PLS, es la aplicación de *criterio de relevancia predictiva* (Q^2), conocida como Stone-Geisser (Stone, 1974, Geisser, 1975). La obtención del Q^2 se realiza para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes (estrategias de apoyo interno y estrategias de apoyo externo). El cálculo de este índice se obtiene en el PLS usando el procedimiento de blindfolding, el cual se obtuvo para cada una de las variables dependientes de ambos modelos. La regla general señala que si Q^2 es positivo existe relevancia predictiva. Cuando el valor Q^2 es mayor que cero, implica que el modelo tiene relevancia predictiva, mientras que un Q^2 menor que cero sugiere que el modelo carece de relevancia predictiva.

De las figuras 16 y 17 y de la tabla 29 se obtiene que el Q^2 para la variable dependiente en el Modelo A es de 0.18 mientras que en el Modelo B se tiene Q^2 es de 0.27. Por lo tanto, con la aplicación de esta prueba se corrobora la relevancia predictiva de los modelos propuestos A y B.

Tabla 29. Relevancia predictiva de los modelos A y B

VARIABLES DEPENDIENTES	R ²	Q ²
Estrategias con apoyo interno (Modelo A)	0.18	0.18
Estrategias con apoyo externo (Modelo B)	0.24	0.27

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de trayectoria (*path coefficient* β) se encuentran asociados a cada una de las relaciones causales y representan el mayor o menor efecto de las variables independientes sobre las variables dependientes en cada modelo. Como puede observarse no todas las relaciones formuladas en las hipótesis de los Modelos A y B resultaron ser significativas, de ahí, que no todas las hipótesis planteadas se mantuvieron (ver tabla 30 y 31). En el modelo A resultaron ser significativas las relaciones entre las

variables independientes: autotrascendencia, justicia procedimental y la variable moderadora (autonomía*resistencia corporativa) con la variable dependiente denominada “estrategias de apoyo interno”. Mientras que en el modelo B las variables independientes: automejoramiento, resistencia corporativa y la variable moderadora (autonomía*resistencia) con la variable dependiente denominada “estrategias de apoyo externo”.

La estabilidad de las estimaciones se lograron usando las t de Student obtenidas del proceso de remuestreo conocido por el término inglés “bootstrapping” (Chin, 2003) el cual es calculado por el SmartPLS y que consiste en generar aleatoriamente una serie de submuestras, que en esta tesis fueron 2000 y a partir de la muestra original se estima el modelo con cada una de ellas²⁴. Con este proceso se calcula la media y el error estándar de cada parámetro del modelo en cada submuestras y se obtiene una distribución empírica de frecuencias que permite evaluar si los parámetros resultantes son o no significativamente distintos de cero. Los valores resultantes de la prueba t de Student indican que todas las cifras son distintos de cero (ver tabla 29).

Una vez que se ha analizado el modelo lineal, se examinará el efecto moderador de Autonomía / Resistencia Corporativa que se ha establecido entre la relación resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno y externo. Para la estimación del efecto moderador, en el modelo A y B, se ha escogido el enfoque planteado por Chin (1998a) que consiste en estimar las puntuaciones de cada una de las variables latentes propuestas en el modelo (latent variable scores). Una vez obtenidas las puntuaciones se crea la variable moderadora (interacción), que en esta investigación, es el resultado de la multiplicación de la variable autonomía con la resistencia corporativa (A*RC). Antes de incorporar la variable moderadora se verificó que no existiera el problema de multicolinealidad entre las variables, procedimiento que se realizó y explicó en la sección 7.4.1.2 y en la tabla 28. Posteriormente, se determinó el coeficiente path y

²⁴ Siguiendo las recomendaciones de Chin (1998b) y Tenenhaus et al. (2005), dentro de las opciones del proceso de remuestreo del programa SmartPLS, se escogió la opción “construct level change”, que considera los posibles cambios de signo que ocurran al nivel de constructo. Si estos posibles cambios de signo no fueran tenidos en cuenta, se estarían inflando los errores estándar de los parámetros que miden las correspondientes relaciones estructurales (Rodríguez-Pinto, 2008).

luego se identificó y valoró la fuerza de efecto moderador (Henseler y Fassott, 2010) a través de la razón que genera el F^2 .

La hipótesis del efecto moderador es confirmada cuando el coeficiente path de la variable moderadora resulta ser significativo (Baron y Kenny 1986, p.1174). En este caso es significativa tanto en el modelo A y en el B, los datos obtenidos fueron $\beta = -0.27^{**}$ y $\beta = -0.25^*$ respectivamente.

La otra forma para valorar el efecto moderador es comparando la proporción de la varianza explicada (coeficiente R^2). Para tal propósito, se compara el R^2 del modelo sin considerar el efecto moderado luego el R^2 del modelo completo, es decir, incluyendo el efecto moderador. La razón sugerida por Chin (1998b) y Cohen (1988) para determinar el nivel de significancia del grado de mejoramiento con el efecto moderador se sustenta en el efecto de tamaño, calculando el efecto de tamaño F^2 con la siguiente fórmula.

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ con el efecto moderador} - R^2 \text{ sin el efecto moderador}}{1 - R^2 \text{ con el efecto moderador}}$$

Siguiendo las recomendaciones establecidas por los autores antes citados, los resultados obtenidos con valores de 0.02 / 0.15 / 0.35 se consideran como débiles/moderados/fuertes, respectivamente. En esta investigación, el $F^2 = 0,08$, de ahí que dicho efecto moderador existe con una influencia de débil a moderada. Aquí vale la pena resaltar que este efecto moderador está muy por encima de lo que establece Chin et al. (2003), quien señala que un efecto de tamaño bajo (f^2) no necesariamente implica que ese efecto moderador es despreciable: “un cuando el efecto de interacción bajo puede ser significativamente bajo en condiciones de moderación extrema, si se da un cambio en el beta eso es significativo, esto es importante y se debe tomar en consideración” (Chin et al., 2003, p.211). En nuestro estudio el efecto F^2 fue de 0.08 el cual es más alto que 0.02 por lo que la mejoría es significativa.

Tabla 30. Resultados estimados del modelo estructural A

Hipótesis	Coefficiente (β)	Valores T	ΔR ²	F ²	Estado
H1A : Automejoramiento → Estrategias apoyo interno (-)	-0.09	0.82			No se mantiene
H2A: Apertura al Cambio → Estrategias apoyo interno (-)	0.05	0.41			No se mantiene
H3A: Conservadurismo → Estrategias apoyo interno (+)	-0.15	1.0			No se mantiene
H4A: Auto trascendencia → Estrategias apoyo interno (+)	0.26*	2.22			<i>Se mantiene</i>
H5A: Resistencia Corp. → Estrategias apoyo interno (-)	0.0	0.01			No se mantiene
H6A: Justicia procedimental → Estrategias apoyo interno (+)	0.25**	2.63			<i>Se mantiene</i>
H7A: Autonomía → Estrategias apoyo interno (-)	0.10	1.10			No se mantiene
H8A: Resistencia Corp. → Estrategias apoyo interno (+) (moderada por la autonomía)	-0.27**	3.07	0.06	0.08	<i>Se mantiene</i>

** p<0.01; *p<0.05 ns, no es significativa (basado en Student a dos colas t(102)distribución)

Tabla 31. Resultados estimados del modelo estructural B

Hipótesis	Coefficiente (β)	Valores T	ΔR ²	F ²	Estado
H1B : Automejoramiento → Estrategias apoyo externo (+)	0.21*	2.13			<i>Se mantiene</i>
H2B: Apertura al Cambio → Estrategias apoyo externo (+)	0.01	0.10			No se mantiene
H3B: Conservadurismo → Estrategias apoyo externo (-)	0.07	0.56			No se mantiene
H4B: Auto trascendencia → Estrategias apoyo externo (-)	-0.12	1.10			No se mantiene
H5B: Resistencia Corp. → Estrategias apoyo externo (+)	0.35***	4.09			<i>Se mantiene</i>
H6B: Justicia procedimental → Estrategias apoyo externo (-)	0.02	0.20			No se mantiene
H7B: Autonomía → Estrategias apoyo externo (+)	-0.01	0.21			No se mantiene
H8B: Resistencia Corp. → Estrategias apoyo externo (+) (mediada por la autonomía)	-0.25*	2.20	0.06	0.08	<i>Se mantiene</i>

*** p<0.001; **p<0.01; *p<0.05 ns: no es significativa (basado en Student a dos colas t(102) distribución).

7.2.3. Resumen de los resultados y discusión de los resultados del modelaje

Los modelos A y B que se han propuesto y estimado en este estudio predicen en un 18% y un 24% respectivamente, que las estrategias tanto de apoyo interno y como las de apoyo externo reciben la influencia de las variables independientes incorporadas a los modelos, a saber, las cuatro variables de las dimensiones culturales individuales de los gerentes (automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotranscendencia), la resistencia corporativa, la autonomía y la justicia procedimental.

Estos resultados obtenidos de la evaluación del modelo se consideran muy apropiados, en una investigación como la que se desarrolla acá, porque las hipótesis que se plantearon en este estudio, aún están en un estado incipiente de análisis, prevaleciendo hoy en día, estudios de corte cualitativo esencialmente, notándose una evidente ausencia de estudios cuantitativos (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999)- Dörrenbächer y Geppert, 2010). A raíz de esta situación, algunos autores han señalado que los fundamentos socio-políticos de la gestión y organización de las empresas multinacionales, han sido hasta ahora olvidados y marginados en el amplio campo de los negocios internacionales (Dörrenbächer y Geppert, 2006; Geppert y Williams, 2006; Ferner, 2000)

En lo que resta de esta sección, se va a discutir primero los resultados obtenidos en el Modelo A, y posteriormente, se continua con la discusión del Modelo B.

7.2.3.1. Resultados y discusión del Modelo A.

Efecto de las dimensiones culturales individuales

Para conceptualizar y medir los valores culturales de los gerentes de las filiales bajo estudio, se utilizó la teoría de los valores individuales de Schwartz, la cual ha sido evaluada en más de 270 muestras y en más de 70 países, usando diferentes instrumentos

de medida (Roccas, Schwartz y Amiy, 2010). Ralston et al. (2011) también utilizó la encuesta de valores de Schwartz en muestras de administradores de negocios y profesionales a lo largo de 50 sociedades que son cultural y socio-económicamente diversas.

Esta teoría indica que los valores difieren en las metas motivacionales a los cuales ellos están dirigidos y distingue diez valores individuales universales que se agrupan en cuatro dimensiones culturales individuales: automejoramiento (poder, logro, hedonismo), apertura al cambio (estimulación y autodirección), conservadurismo (tradicción, conformidad y seguridad) y autotranscendencia (benevolencia y universalismo).

Como ya se ha mencionado, los valores suelen tratarse como predictores de los intereses, actitudes y comportamientos de las personas, los cuales son influenciados por la cultura y las instituciones donde los individuos están insertos (Rosenblatt, 2011; Björkman et al 2007, Scott, 1995). Por esta razón, se espera que los valores influyan en los procesos de toma de decisiones, debido a que son estándares que guían la conducta y el comportamiento de los individuos en la selección y evaluación de sus acciones o decisiones (Schwartz, 2005, 2009; Bardi y Schwartz, 2003). Por consiguiente, los valores personales de los miembros de una organización vienen a permear, de algún modo, los objetivos, metas, normas y prácticas de esa organización. De igual forma, van a influir en la manera cómo un individuo percibe e interpreta una situación dada dentro del contexto de trabajo, los eventos que enfrentan, las preferencias alternativas y las acciones vinculadas a la organización (Sagiv y Schwartz, 2007). Se ha dicho, que las “personas son más felices y están más motivadas y comprometidas cuando sus valores son congruentes con aquellos que poseen las organizaciones donde laboran (Berings, De Fruyt y Bouwen, 2004)

Por otro lado, algunos autores resaltan la compatibilidad existente entre los valores (metas motivacionales) propuestos por Schwartz (1992) y el espíritu emprendedor (Adams et al., 2010). La teoría económica nos permite relacionar el concepto de emprendimiento con el accionar estratégico de las filiales de las EMNs. En

este sentido, la estrategia emprendedora de una filial puede estar en línea con los propios intereses de su gerente cuando, ese gerente, posee valores que refuerzan esa conducta o comportamiento emprendedor. Por lo tanto, la búsqueda del desarrollo de una filial, mediante la ejecución de iniciativas emprendedoras, ha sido asociada con personas que poseen los valores de poder, logro, autonomía y competencia (Schwartz, 1992, 1994). Al respecto Schumpeter (1934) señala que la persona emprendedora tiene una motivación subjetiva por ganar control sobre los recursos, obtener reconocimiento por el éxito y la constante búsqueda de la novedad. En contraposición, con aquellos quienes practican el conservadurismo que defienden el mantenimiento del status quo y la aceptación del entorno tal y como es.

Retomando la teoría de valores de Schwartz (1992, 1994), se tiene que a partir de ella, se da una relación dinámica entre los valores. Unos valores son compatibles con otros porque reflejan la misma meta motivacional y pueden lograrse paralelamente; mientras que otros, entran en conflicto con otras acciones que los impiden. Esto nos conduce a dos posiciones contrapuestas que pueden entrar en conflicto. La primera se presenta entre los valores de automejoramiento y los de autotrascendencia, y la segunda contrapone los valores de apertura al cambio y los de conservadurismo.

Partiendo de este fundamento teórico, en esta investigación se propuso que los gerentes de una filial pueden llevar a cabo una serie de estrategias, orientadas a búsqueda de apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo, para evadir la resistencia corporativa que emana de la corporación hacia las iniciativas emprendedoras por ellos planteadas, y por lo tanto, la selección de dichas estrategias puede verse influenciada por los valores individuales que ese gerente posee.

Por consiguiente, se propuso que los gerentes a cargo de filiales que poseen principalmente valores automejoramiento y apertura al cambio no son atraídos a utilizar estrategias que busquen en apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo porque perciben que la resistencia que está enfrentando su iniciativa es una barrera que podría inhibir alcanzar su meta, que en este caso, es concretar la iniciativa. En consecuencia, intentarían buscar otras estrategias encaminadas a obtener apoyo fuera de

la corporación. Comportamientos como estos últimos, son propios de individuos con espíritu emprendedor. Ellos motivados por los intereses individualistas de poder, logro, competencia, expectativas de novedad y autonomía, son inducidos a pensar que deben tener control de las situaciones y hacer que las metas se logren esquivando los obstáculos que aparecen en el camino.

Para tal propósito, en el modelo se propusieron las hipótesis **H1A** y **H2A** que plantean que los valores de automejoramiento y de la apertura al cambio (respectivamente) influían en forma directa pero negativa en la selección de estrategias de apoyo interno. Sin embargo, estas relaciones no resultaron ser significativas, según los resultados de la evaluación efectuada del modelo.

Una explicación plausible a este resultado, la podemos encontrar en la misma teoría sobre los valores. En ésta se establece que dentro del sistema de valores, existe una jerarquía y que la importancia de ellos es relativa dependiendo de las prioridades de las personas. Siguiendo a Schwartz (1992, 1994), podemos decir que los valores de automejoramiento y de apertura al cambio pueden estar presentes en los gerentes de las filiales bajo estudio, pero no con la suficiente intensidad o importancia como para llevarlos a tomar la determinación de buscar el apoyo externo.

Este resultado obtenido, también puede explicarse desde la perspectiva emprendedora del gerente de la filial. Desde este contexto, el emprendedor se concibe como la persona que hace que las cosas sucedan. Stevenson (1983) señala que cuando un emprendedor ve una oportunidad busca ejecutarla sin importar los recursos que tiene. Por lo tanto, su comportamiento lo llevará a aprovechar todas las oportunidades que se le presenten con el fin de que la iniciativa pueda consolidarse. En este sentido, aun cuando desea manejar los asuntos de la filial con autonomía, no desaprovechará ninguna posibilidad a su alcance para intentar buscar acercamientos directos o indirectos con los directivos ubicados en la cadena de mando corporativa, con el fin de reducir la resistencia corporativa y negociar la legitimación de sus iniciativas.

Inversamente, también se propuso en este modelo A, que los gerentes con mayor propensión a poseer valores de conservadurismo y auto trascendencia son especialmente

atraídos a seleccionar estrategias conducentes a lograr el apoyo interno, tanto de las autoridades como de los colegas corporativos, en su afán de intentar reducir la resistencia corporativa ante una iniciativa planteada por su filial. Esto, por cuanto la presencia de esos valores en los gerentes, los estimulan a formar grupos y respetar las normas endogrupales y a desarrollar un fuerte sentido de pertenencia, dependencia y obediencia (Schwartz, 1992, Triandis 1994).

Al poseer valores fundamentados en el colectivismo, estos gerentes tratan de evitar conflictos y van a ser atraídos a buscar las redes de apoyo más cercanas (Colquit, et al. 2006). Además, son personas más preocupadas por las relaciones personales que por las actividades vinculadas con el cumplimiento de las tareas, el logro, la competencia y el éxito (Hofstede, 1980, Triandis 1996 y Chen et al., 1998). Cuando los miembros de la organización comparten los valores de autotranscendencia, es probable que desarrollen normas igualitarias y prácticas que fomenten el bienestar, la tolerancia, la justicia social, la cooperación, el apoyo mutuo y la preocupación por la comunidad y el ambiente que los rodea. Dentro de ese contexto, los gerentes con valores de conservadurismo y autotranscendencia serán proclives a usar las estrategias de apoyo interno en sus intentos por evadir la resistencia corporativa.

Así las cosas, en esta investigación se propusieron las hipótesis **H3A** y **H4A** que señalan que los gerentes con elevados valores de conservadurismo y auto trascendencia (respectivamente) se inclinarán a seleccionar estrategias encaminadas a lograr el apoyo interno, como una salida alterna a la resistencia corporativa que enfrentan hacia las iniciativas planteadas por su filial. Los resultados obtenidos indican que la hipótesis H3A no se cumple, pero la hipótesis H4A si logra mantenerse ($\beta = 0.26$) y resulta ser significativa ($p < 0.5$). Por lo tanto, existe evidencia de una relación directa significativa y positiva entre los gerentes con valores de autotranscendencia y su propensión a usar estrategias de apoyo interno, en momentos cuando requiere el apoyo corporativo para enfrentar la resistencia corporativa.

Estos resultados son congruentes con otros donde se ha hallado que existe una correlación positiva y significativa entre con los valores de autotranscendencia y los

contratos psicológicos relacionales. La inclusión del contrato psicológico definido por Rousseau (1995) puede contribuir a fortalecer este hallazgo y se refiere al conjunto de creencias individuales que tienen que ver con las obligaciones que se dan entre una persona y otra parte, que dentro del contexto organizacional, esa otra parte puede ser un empleador. Este contrato es visto como un conjunto de expectativas y creencias no escritas (tácitas) que operan en todo momento entre cada miembro de la organización y otros miembros de esa misma organización (por ejemplo, en nuestro caso, podrían ser las obligaciones que pueden darse entre los directivos corporativos y los gerentes a cargo de las filiales). Los contratos psicológicos pueden ser de dos tipos: el relacional y el transaccional. A su vez el contrato relacional, enfatiza amplias obligaciones socioemocionales de largo plazo, tales como el compromiso y lealtad (Rousseau y Parks, 1993), mientras, que el transaccional se caracteriza por un limitado involucramiento de las partes y está orientado a obligaciones monetarias específicas de corto plazo. Estos conceptos traídos a nuestra investigación nos podrían estar diciendo que los gerentes de filiales con valores de autotranscendencia, conservación y autodirección están más ligados a contratos psicológicos relacionales, de tal suerte que si esos gerentes tienen una fuerte orientación hacia estos valores, ellos podrían percibir que existe obligación socioemocional de largo plazo con la corporación que no se debe romper, por lo que la búsqueda de apoyo externo, podría ser concebida, por dichos gerentes, como una forma deslealtad hacia la organización. De ahí que no harían uso de tal tipo de estrategias en aquellas situaciones donde se vean enfrentando resistencia corporativa hacia sus iniciativas.

Según la teoría de Schwartz, el hecho de que solo resultara el valor de autotranscendencia significativo en este estudio, podría estarnos diciendo que los otros valores tales como el de conservadurismo pueden ir descendiendo en la estructura circular de valores, es decir, ocupar una jerarquía inferior; por lo tanto, no se halló un grado de asociación significativo.

Explicaciones ante estos resultados pueden provenir de la misma definición de conservadurismo. Dicha dimensión está asociada a personas que buscan preservar el status quo, la propiedad, la seguridad y el orden social. Por lo general, son individuos

que se resisten al cambio, así lo manifiestan estudios realizados donde se evidencia una correlación positiva existente entre la resistencia cambio y los valores de conservación Oreg et al (2008). De igual modo, es de probable que se rehúsen a los cambios en forma voluntaria y experimenten actitudes negativas hacia ellos (Oreg, 2006), por lo que es de esperar que presenten una débil inclinación hacia los procesos innovadores (Schwartz y Bardi, 2001). Otro estudio empírico realizado por Kasof, et al. (2007) halló que los valores de tradición, conformidad y seguridad están negativamente relacionados con la creatividad. Además, los individuos con valores de conservación fácilmente desisten de la búsqueda de metas individuales en sus trabajos (Schwartz, 1994). En esa misma línea, Morgan y Kristensen (2007) señalan que el valor de conformidad no garantiza bases suficientes para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en el largo plazo.

Todos estos argumentos teóricos y empíricos encontrados en investigaciones previas nos conducen a pensar que cuando el gerente de una filial, con valores de conservadurismo, enfrente cualquier tipo de resistencia corporativa, la decisión que va a tomar es mantener las cosas tal como están, debido a que ellos son bastante pasivos y con bajo espíritu emprendedor.

Incluso podría pensarse que la presencia de algún grado de resistencia puede ser utilizada por ellos como la mejor excusa para evitar cualquier acción que venga a provocar cambios, de ahí que no intentarán la búsqueda de apoyo interno, ni mucho menos dar un paso más allá, como es la búsqueda de apoyo externo.

Por otro lado, debemos recordar que el conservadurismo está asociado a valores como: la tradición, la seguridad y la obediencia, los cuales manifiestan una singular preocupación por la conservación a nivel cultural, de ahí que, estos valores podrían no ser tan importantes y/o influyentes dentro de un contexto corporativo como el que prevalece en las relaciones que se dan entre las filiales, la casa matriz y resto de filiales que conforman la red corporativa

Efecto de la resistencia corporativa

Aun cuando en la literatura no se encuentran estudios empíricos cuantitativos que midan la variable resistencia corporativa hacia las iniciativas, tal y como se ha operativizado en este estudio²⁵, la hipótesis que se presenta en esta investigación enfatiza que existe una relación directa y negativa entre la resistencia corporativa y el uso de estrategias internas por parte de los gerentes de las filiales, en situaciones cuando han sido rechazadas algunas iniciativas como producto de la resistencia corporativa.

Como ya se ha indicado, la resistencia corporativa en este estudio fue abordada desde la perspectiva de un *proceso*, particularmente, aquel relacionado con la selección y aprobación de iniciativas, donde la resistencia es un factor que afecta dicho proceso y que está disperso por toda la corporación, es decir, puede provenir de cualquier área y/o nivel corporativo. Consecuentemente, los gerentes de las filiales tienen la posibilidad de contra argumentar y usar estrategias para cambiar la actitud de los agentes corporativos o persuadir a las personas que generan esa resistencia. La resistencia a nivel de EMNs ha sido concebida como “*el conjunto de fuerzas organizacionales que frenan el avance de las actividades orientadas a la creación*” tales como las iniciativas. Para Birkinshaw y Ridderstrale (1999), la fuente de la resistencia proviene del etnocentrismo, el temor a lo desconocido y de la resistencia al cambio. Por su parte, la psicología social señala otras circunstancias generadoras de resistencia tales como: una posible restricción de la libertad, amenaza de pérdida de control, miedo anticipado ante un cumplimiento deficiente de una meta, también, resulta ser una acción evasiva-defensiva cuando hay aversión por un cambio que implique una variación en status quo, y por último, cuando es asociada con una potencial pérdida de poder o status (Knowles y Linn, 2004).

Dentro de este contexto, la resistencia corporativa surge como una reacción que busca eliminar o neutralizar cualquier iniciativa considerada sospechosa que atente

²⁵ La operativización de esta variable fue extraída del artículo que resume la investigación realizada por Birkinshaw y Ridderstrale que lleva como título “*Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations*”. (1999). *International Business Review* 8, pag. 149 –180.

contra los intereses de algunos agentes corporativos, o bien, que no esté alineada estratégicamente con intereses corporativos, y por lo tanto, es vista como perniciosa para la corporación o para cualquier otro de los miembros que laboran en ellas.

En vista de los planteamientos anteriores se propone la hipótesis **H5A** que establece que cuando el gerente de una filial percibe una marcada resistencia corporativa hacia una iniciativa planteada por ellos, no acudirá al uso de estrategias que busquen el apoyo interno corporativo, porque desde su percepción, no van a lograr mayores avances. A partir de este razonamiento, se establece que hay una relación directa y negativa entre la variable resistencia y las estrategias que buscan el apoyo interno corporativo. Sin embargo, los resultados del modelo indican que esta hipótesis no se cumple, por lo tanto no contó con evidencia empírica que se esperaba.

Una posible explicación a estos resultados puede generarse en función a la estrategia que sigue la corporación. Aunque esta investigación no comprende un análisis desde el ámbito de la casa matriz, lo cierto es que el quehacer de la filial siempre va a estar influido y/o vinculado a la estrategia seguida por la EMN y al rol que ésta le ha asignado a la filial. Es necesario considerar acá, el concepto de la interdependencia entre las filiales, es decir el grado al cual las unidades de la EMN son dependientes unas de otras puesto que este es un elemento importante de la estructura de la filial (Harzing, 2000; Bartlett y Ghoshal, 1989, 1992)

Por lo tanto, estos elementos del contexto estructural podrían influir, de algún modo, en los resultados hallados en este estudio. Por ejemplo, cuando una empresa multinacional desarrolla una estrategia de integración global, indiscutiblemente, el rol de las filiales también debe estar orientado hacia ese objetivo. Es de esperar que se den flujos entre las unidades corporativas que vayan principalmente de la casa matriz a las filiales, creándose más una dependencia que una interdependencia (Harzing, 2000).

En virtud de lo anterior, cuando una iniciativa enfrenta la resistencia corporativa, no sería razonable pensar que el gerente de la filial no vaya a buscar el apoyo interno, porque éste constituye la única forma que él dispone para de eliminar dicha resistencia e

intentar convencer a los directivos corporativos o colegas a cargo de otras filiales hermanas de la necesidad de llevar a cabo una determinada iniciativa.

Efecto de la justicia procedimental

El concepto de justicia organizacional (Greenberg, 1987, 19907) se ha sido referido en la literatura al grado de justicia que prevalece en el lugar de trabajo y en especial, en la forma en que los trabajadores determinan si son tratados justamente y cómo ese trato afecta otras variables relacionadas con el trabajo. El concepto de justicia organizacional engloba otro concepto denominado justicia procedimental. Este último, se refiere a la percepción de justicia que subyace dentro de un grupo de personas que están involucrados en un proceso de toma de decisiones (Ling y Tyler, 1998) y en cómo la dinámica de ese proceso podría generar consecuencias en la calidad de las relaciones interpersonales (Greenberg, 1986; Thibaut y Walker, 1975). Según esta teoría, las personas van a reaccionar positiva o negativamente ante las decisiones tomadas por un grupo u órgano directivo dependiendo de qué tan justo ellos hayan percibido el proceso llevado a cabo para alcanzar los resultados (Dooms y Van Oijen, 2005). Por lo tanto, la justicia procedimental trae “consecuencias sociales y psicológicas que surgen de la variación de un procedimiento, poniendo especial énfasis en los juicios de equidad o justicia que surgen del procedimiento como tal y no necesariamente de los resultados” (Lind y Tyler, 1988. p.7). En situaciones cuando la dirección corporativa rechaza una iniciativa presentada por una filial y el gerente de esa filial percibe que la decisión tomada no ha sido justa y si él está convencido de que la justicia procedimental es uno de los pilares sobre los que descansa la organización debido a que posee procedimientos claros y transparentes, es muy probable, que el gerente de la filial siente plena confianza para acudir a la cadena de mando interna con el fin de tratar de revertir dicha decisión.

Por las razones predichas, el Modelo A propone la hipótesis **H6A** que plantea que la justicia procedimental influye en forma directa y positiva en la decisión de los gerentes de escoger las estrategias de apoyo interno, cuando una iniciativa enfrenta la

resistencia corporativa. Los resultados de la evaluación del modelo muestran que, efectivamente, existe una relación positiva y directa entre ambas variables ($\beta = 0.25$, $p = 0.01$).

Efecto de la autonomía

La revisión literaria efectuada sostiene que autonomía se relaciona con el grado de poder que tienen las filiales para la toma de decisiones; ese poder es otorgado por la casa matriz u otra oficina regional (Tong et al., 2012; Garnier, 1982). La concesión de más o menos autonomía resulta de un proceso negociación que evoluciona a partir de las relaciones que se dan entre la casa central u oficina regional y las dependencias periféricas en una organización (Taggart, 1997a). En virtud de lo anterior, Gammelgaard et al. (2012) indican que las filiales pueden tener total autonomía, es decir no hay interferencia de la sede central en la toma de decisiones que le competen a la filial, una autonomía media o bien una autonomía baja en la toma de decisiones.

El concepto de autonomía ha sido abordado desde un sinnúmero de perspectivas, entre ellos: la capacidad de decisión en el manejo de los recursos y competencias, las actividades de la cadena de valor, el grado de integración intraorganizacional e interorganizacional y la actividad innovadora de las filiales, entre otros.

Cuando una filial posee una baja autonomía y los gerentes de filial se enfrentan ante una iniciativa rechazada por los directivos corporativos, es factible que ellos acudan a la cadena de mando corporativo con la intención lograr el apoyo del personal interno y colegas.

Este planteamiento dio pie a que en esta investigación se estableciera una hipótesis que reflejara una relación directa y negativa entre la variable autonomía y estrategias de apoyo interno; sin embargo, el resultado del modelaje no aportó ninguna evidencia empírica para mantenerla.

Tal y como se expuso en el análisis de la resistencia corporativa, tal vez sea necesario estudiar la estrategia que sigue la casa matriz y el rol que se le asignado a las filiales. Estos dos factores del contexto estructural (Nohria y Ghoshal, 1997), podrían estar jugando un papel importante y una explicación que permita contribuir a explicar este resultado. Cuando una filial posee un bajo grado de autonomía, dependerá más de la casa matriz y tendrá menos ámbito de acción para actuar por cuenta propia. Una situación algo similar se refleja en la sección 7.1.1 cuando se comentó que las filiales costarricenses gozan de baja a mediana autonomía.

Partiendo de la relación integración global-sensibilidad local, se tiene que cuando las filiales cumplen un rol que está muy integrado a la estrategia global, ese mismo rol va hacer que ellas siempre se mantengan ligadas a otras unidades corporativas y tengan necesariamente que acudir a los directivos o colegas corporativos para coordinar aspectos vinculados al impacto que podrían tener las iniciativas planteadas por su filial, aun cuando consideren, que tienen alguna autonomía de la dirección ejecutiva para ejecutar otros procesos.

Como ya se mencionó anteriormente, en el planteamiento teórico, una forma de medir el nivel de autonomía de una filial es partiendo del contexto estructural, específicamente, conociendo el grado de integración social y normativa que tienen las filiales con respecto a la casa matriz. La integración social y normativa puede reflejarse en la intensidad y frecuencia de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales.

Una filial con una baja autonomía, podría asociarse a un alto grado de integración normativa eso implicaría una mayor intensidad y frecuencia de las relaciones (Nohria y Ghoshal, 1997). White y Poynter (1984) advierten que cuando una filial tiene baja autonomía el mantener relaciones con la casa matriz le resulta más fácil, así que, el grado de “embeddedness” de la filial dentro de la red interna corporativa incrementa el control por parte de la casa matriz.

Resulta oportuno resaltar acá, que dentro del grupo de filiales estudiadas en este trabajo, el 54% tienen un rol integrado a la cadena global. Otra característica es que el

80% de ellas mantienen una comunicación constante con la dirección corporativa: el 47% de ellas mantienen una comunicación diaria y un 32,5% semanalmente. Por otro lado, con respecto a la visitas que realizan los gerentes de las filiales a la dirección corporativa, se tiene que un poco más del 70% de ellos visitan frecuentemente las oficinas de la dirección corporativa (un 41% realizan de 3 a ocho visitas al año y un 32% realizan una o dos visitas al año).

Por la vinculación tan estrecha que existe entre las filiales que formaron parte de la muestra con la dirección corporativa, pareciera ser que ellas están muy integradas a la casa matriz, por lo que resultaría difícil obviar la búsqueda del apoyo interno, o renunciar a él, cuando se trate de buscar la colaboración para lograr la aceptación de una iniciativa, aun cuando cuente con algún grado de autonomía para la ejecución de otros procesos distintos a éste.

El efecto moderador autonomía*resistencia

La literatura indica que un efecto moderador se logra cuando una tercer variable tiene la potestad de afectar la dirección y/o la fortaleza de la relación que puede darse entre una variable independiente y/o predictor y una variable dependiente o variable criterio (Vinzi et al., 2010).

Como ya se ha indicado, las hipótesis H5A referida a la relación entre la variable resistencia corporativa y la variable dependiente “estrategias de apoyo interno” por sí sola no aportó relaciones significativas al modelo, no obstante, cuando esta relación es moderada por la autonomía, si adquiere relevancia.

La hipótesis **H8A** establece que la relación entre la resistencia corporativa y la selección de estrategias de apoyo interno es moderada por la variable autonomía. Esto significa que la relación es fuerte en condiciones baja de autonomía y que es débil en condiciones de alta autonomía

El resultado de esta relación muestra que, efectivamente, el efecto moderador que se propone en la H8A si existe, la evaluación efectuada señala que la significancia del

efecto moderador es diferente de cero y el coeficiente estructural es confirmado con un $\beta = -0.27$ y un valor $p = 0.01$. Estos resultados vienen a reforzar las explicaciones ofrecidas relacionadas con una posible baja autonomía de parte de las filiales bajo estudio. Porque la búsqueda de estrategias de apoyo interno, en presencia de resistencia corporativa es más fuerte en condiciones de baja autonomía y es débil cuando la autonomía es alta. Este resultado es uno de los más relevantes de esta investigación porque refleja la importancia de incorporar los efectos indirectos en relaciones causales que por sí solos no resultan ser significativos. Esto también viene a poner en relieve la realidad de la investigación social donde los objetos de estudio nunca son influenciados por un único factor sino que por el contrario, la naturaleza social los expone a recibir influencias de muchas variables o fenómenos, por consiguiente, la combinación de dichos resultados pueden llevarnos a conclusiones distintas.

7.2.3.2. Resultados y discusión del Modelo B

El siguiente análisis se nutre, en una gran medida, de los resultados expuestos en la sección anterior. Vale recordar que la diferencia que existe entre el modelo A y el B, radica principalmente en la variable dependiente que se analiza. Como bien se sabe, en el Modelo A fue la variable “estrategias que buscan obtener el apoyo interno”; mientras que en el Modelo B, la variable se refiere a las “estrategias que buscan obtener el apoyo externo de entidades que están fuera de la corporación”.

Efecto de las dimensiones culturales

En la sección anterior se analizaron los resultados obtenidos del modelo A con respecto a las dimensiones culturales propuestas por Schwartz (1992, 1994). Corresponde ahora, analizar estas mismas dimensiones a la luz de la otra variable dependiente, es decir, desde la perspectiva de las estrategias que buscan el apoyo externo. Para tal efecto, se tomarán como punto de partida los valores individuales de los gerentes de las filiales los cuales juegan un rol fundamental en la determinación de

sus acciones, comportamientos y decisiones dentro de la sociedad y consecuentemente en su lugar de trabajo.

Es de esperar, que el gerente de una filial con fuertes valores emprendedores tomen decisiones estratégicas, a la luz de esos valores, porque los considera realmente importantes, tanto para él como para la organización que dirige. También entra en juego la jerarquía de esos valores, donde los valores más importantes para el individuo van a definir en gran parte su actuación. Entre más alto éste un valor dentro de la jerarquía de valores, es más probable que influya en la forma de percibir e interpretar las situaciones, eventos y decisiones (Schwartz, 1992).

Los valores de automejoramiento y apertura al cambio, que por lo general, se asocian con las conductas emprendedoras dentro de las corporaciones individualistas de las personas y éstos a su vez con el comportamiento emprendedor. Es por esta razón, que en este modelo se propusieron las hipótesis **H1B Y H2B** que establecen que existe una relación directa y positiva entre los valores individuales de automejoramiento y apertura al cambio y la búsqueda de estrategias de apoyo externo, esto cuando las iniciativas planteadas por una filial enfrentan la resistencia corporativa. No obstante, los resultados del modelaje indican que existe evidencia empírica para aceptar solamente la relación directa y positiva establecida entre la dimensión de automejoramiento y estrategias de apoyo externo, no así con respecto a la dimensión de apertura al cambio. En el coeficiente de trayectoria de la relación entre automejoramiento y estrategias de apoyo externo fue de $\beta = 0.21$ y un $p = 0.05$.

Estos resultados nos dicen que, efectivamente, hay existe una relación causal entre los gerentes que poseen los valores de poder, logro, responsabilidad personal, competencia individual y la propensión de ellos a buscar las estrategias de apoyo externo cuando enfrentan la resistencia corporativa. Esto se explica por cuanto la meta motivacional que dirige el comportamiento de las personas con altos valores de automejoramiento son el poder, el éxito o logros alcanzados en su gestión y una mayor satisfacción acerca de sus logros obtenidos a nivel corporativo. De igual modo, hay que

recordar que los gerentes con marcados valores de automejoramiento no presentan una preocupación por las relaciones, ni por lo que puedan pensar las otras personas que conforman el grupo corporativo. Por su actuación individualista, no buscará mantener o preservar una relación de dependencia con otros grupos. Tampoco, forma parte de su comportamiento, la búsqueda de la aprobación del grupo y/o mantener la lealtad de grupo, esas cosas no lo inquietan.

También guiados por la ambición, estos gerentes pueden mostrar una mayor disposición a ser desafiantes con la autoridad cuando consideren que quienes tomaron la decisión estaban equivocados, o el mismo hecho de ser individualistas, los lleva a actuar de forma diferente con respecto al resto, esto desde una visión positiva y no por pura rebeldía.

Por otro lado, con respecto a la hipótesis **H2B**, para la cual no se halló evidencia empírica. Una explicación plausible puede ser los valores de apertura al cambio, aunque se han asociado a comportamientos emprendedores (Lucas, 2006), la intensidad de éstos no sea lo suficientemente fuertes como para impulsar a los gerentes de las filiales a luchar realizando esfuerzos mayores o adicionales en la búsqueda del apoyo externo para intentar superar la resistencia corporativa.

Como ya se ha explicado anteriormente, estos valores están más orientados a la búsqueda a la autonomía individual y al placer o gratificación personal y en menos en alcanzar metas, al deseo de convertirse en el número uno dentro de la organización, a tener poder sobre personas y recursos y a lograr el prestigio dentro de la sociedad.

Después de las consideraciones anteriores, pasamos ahora, a las dimensiones de conservadurismo y autotrascendencia. En el modelo B se propusieron las hipótesis H3B y H4B, que sostenían que existía una relación directa y negativa entre las dimensiones de conservadurismo y autotrascendencia y las estrategias de apoyo externo. Sin embargo, ninguna de las dos relaciones mostró evidencia empírica para mantenerse.

Una explicación que puede ayudarnos entender la posible causa del por qué estas dos hipótesis no se alcanzaron, reside en la capacidad de reordenamiento a la que pueden someterse los valores. Actualmente, existe poca literatura que haya analizado el cambio de valores en la sociedad (Hofmann-Towfigh, 2007). Algunos estudios han evaluado este cambio entre ciertos subgrupos de individuos (Cileli, 2000), o bien, los cambios en los valores después de incidentes de gran impacto en la vida de las personas (Verkasalo, Goodwin y Bezneniva, 2006)

En línea con este pensamiento, Bardi y Schwartz (2003) establecen que la conducta de las personas puede predecirse a partir de los valores que ellas posean, puesto que el comportamiento viene a expresar las metas motivacionales. No obstante, investigaciones previas han indicado que es menos probable que los individuos expresen conductas congruentes con sus valores cuando realizan una actividad o deben tomar una decisión en la que hay de por medio altos costos o cuando están enfrentando presiones sociales y/o normativas muy fuertes. Las presiones normativas pueden afectar nuestras percepciones, las interacciones y las diversas opciones que tenemos a nuestro alcance. En su estudio, estos autores, hallaron que la correlación entre los valores y la conducta débil cuando la presión social y/o normativa es muy fuerte. Por lo tanto, es probable que ante una situación donde esté presente la opción de elegir, el comportamiento resultante se vea influenciado por decisiones consientes en lugar de conductas espontáneas. De igual forma, en culturas donde los individuos suelen actuar según las normas y expectativas sociales, las relaciones entre los valores personales y la conducta pueden ser más débiles que en las culturas que promueven las decisiones autónomas.

Por consiguiente, cuando una iniciativa es importante para el desarrollo de la filial y enfrenta la resistencia corporativa, es factible que el gerente después de un proceso reflectivo/consciente haga un reordenamiento de sus valores y decida acudir de manera deliberada a la escogencia de estrategias de apoyo externo porque éstas representan una oportunidad para evadir la resistencia, concretar la iniciativa y a asegurar, de algún modo, la supervivencia de la filial y el bienestar de los miembros que en ella laboran.

Efecto de la resistencia corporativa

En el modelo B se propuso la hipótesis **H5B**, que establecía que existía una relación directa y positiva entre la resistencia corporativa y la propensión de los gerentes de las filiales a utilizar estrategias de apoyo externo. El resultado obtenido determinó que dicha relación causal es muy significativa, el coeficiente estructural es $\beta = 0.35$ y el $p = 0.001$. Por lo tanto, cuando el gerente de una filial percibe que la resistencia corporativa que emana de la corporación es muy fuerte, uno de los caminos alternos para evadirla es llevando a cabo estrategias con otros actores fuera de la red corporativa, de este modo alcanzar el apoyo por parte de ellos y obviar la posibilidad de acudir a la cadena de mando organizacional.

Efecto de la justicia procedimental

En este modelo, se propuso la hipótesis **H6B** que establecía que existía una relación directa y negativa entre la justicia procedimental y las estrategias que buscan el apoyo externo. El fundamento de esta hipótesis establece que si el gerente de una filial percibe que en la corporación no existe la justicia procedimental, expresada en sus diferentes formas, entonces iba a darse una relación directa y negativa entre la justicia procedimental y las estrategias de apoyo externo. No obstante, esta hipótesis no alcanzó obtener evidencia empírica para sostenerse en el Modelo B pero si en el Modelo A.

Este resultado podría explicarse en dos direcciones. La primera, se da en aquellos casos cuando los administradores de las filiales perciben que el grado de justicia procedimental que mantiene la dirección corporativa con las filiales es muy alto, y que el proceso de selección y aprobación de iniciativas llevadas a cabo por los directivos corporativos fue imparcial, objetivo y transparente. En este sentido, van a considerar que la resistencia es justa y por lo tanto renuncian a buscar apoyo externo porque están conformes con el resultado generado, derivándose actitudes de compromiso, confianza y armonía social porque hay una satisfacción con respecto a los resultados (Kim y

Mauborgne, 1988, 1991, 1993; Lind y Tyler, 1988; Folger y Konovsky, 1989, Taggart, 1997 a, Tyler y Caine, 1981).

Una segunda explicación podría estar orientada a pensar en aquellos gerentes que no confían en la justicia de proceso, desde esta perspectiva, ellos van a pensar que cualquier cosa que hagan siempre van a obtener el mismo resultado, es decir, el rechazo de la iniciativa; por tal razón, no les va a interesar a acudir a uso de ninguna estrategia de apoyo externo. Esta percepción de injusticia puede llevarlos a la frustración, poco compromiso y un bajo rendimiento (Kim y Mauborgne, 1988, 1991, 1993; Lind y Tyler, 1988; Folger y Konovsky, 1989, Taggart, 1997a).

Efecto de la autonomía

La hipótesis relacionada con la autonomía, **H7B**, establecía que existe una relación directa y positiva entre la variable autonomía y estrategias de apoyo externo. Esta hipótesis estaba fundamentada, en el hecho de que cuando una filial exterior presenta una iniciativa a la corporación, dentro de los objetivos implícitos o explícitos que giran en torno a ella, está el llegar a poseer un mayor grado de autonomía, alcanzar un mayor dominio de los recursos y capacidades, manejar mejor las relaciones interorganizacional e intraorganizacional y un mayor potencial para gestionar la innovación. Las filiales pueden incrementar su autonomía cuando realizan iniciativas que son reconocidas y valoradas por la casa matriz (Ambos et al., 2010).

Sin embargo, los resultados obtenidos, no hallaron una relación significativa en esta relación. Un argumento que puede llegar a explicar este hecho es relacionándolo con una baja autonomía por parte de la filial, es decir, en aquellas situaciones cuando la filial no tiene potestad de tomar decisiones sin la interferencia de la casa matriz (Börkman, 2003). En esa misma dirección, otro argumento es relacionándola con la integración corporativa, es decir, el grado de integración social y normativa que tienen las filiales con el respecto a la casa matriz (Nohria y Ghoshal, 1997). Este grado de integración social y normativa se refleja en la intensidad y frecuencia de las relaciones

que se dan entre la casa matriz y las filiales. Una fuerte vinculación o “embeddedness” de la filial dentro de la red interna corporativa incrementa el control por parte de la casa matriz y reduce el campo de acción de la filial. Por lo tanto, se torna difícil que establezca fuertes vínculos con organizaciones y/o contactos fuera de la corporación: por consiguiente, la búsqueda de apoyo externo, en casos como estos, no son considerados porque no existen o son muy débiles. Y aun cuando la filial goce de alguna autonomía, no buscará el apoyo externo a causa de su integración global (Harzing 2000, Bartlett y Ghoshal 1989, 1992).

El efecto moderador entre autonomía*resistencia

Si retornamos a la evaluación efectuada en la relación de las variables resistencia corporativa y estrategias de apoyo externo, específicamente la hipótesis H5B, recordaremos que entre ambas hay una relación significativa muy fuerte, es decir que a mayor resistencia corporativa mayor propensión a utilizar estrategias de apoyo externo. Esta relación aún continúa siendo significativa con la presencia de la autonomía como variable moderadora. El coeficiente estructural del efecto moderador muestra una significancia de $\beta = -0.25$ y un $p = 0.05$ lo que prueba que el efecto moderador existe. Esto significa que la relación entre la resistencia corporativa y las estrategias de apoyo externo es fuerte en condiciones de baja autonomía y que es débil en condiciones de alta autonomía. Este resultado apoya la teoría de que en una filial que goza de mucha autonomía, la resistencia no va a ser un factor que inhiba la ejecución de una iniciativa.

En resumen, después de la discusión de los análisis anteriores, se puede concluir que ambos modelos propuestos (A y B) permiten explicar y predecir, de manera científica la influencia que tienen las variables culturales, la resistencia corporativa, la autonomía y la justicia procedimental sobre las estrategias de apoyo interno y externo que utilizan los gerentes de las filiales en sus intentos por superar la resistencia corporativa.

CAPÍTULO 8

Conclusiones e implicaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones e implicaciones de la investigación realizada.

8.1 Conclusiones generales

El panorama económico mundial que gira en torno a la acción y retos que enfrentan hoy en día las EMNs en los mercados globales y en especial las filiales exteriores fue descrito en el Capítulo 2. La necesidad de que estas empresas desarrollen innovaciones que vengán, por un lado, satisfacer apropiadamente las demandas de los clientes y a la vez, servir como armas estratégicas para enfrentar la competencia del mercado, parece ser un factor decisivo que deben procurar las EMNs para asegurar su permanencia en el mercado en el largo plazo.

Dada la importancia que tienen las EMNs en la economía global en cuanto al número que representan y al porcentaje de transacciones que realizan, estas empresas han sido punto de atracción de muchos estudiosos quienes han venido marcando, con sus investigaciones, el camino por el cual ellas han transitado. Los resultados de estas investigaciones se han visto fortalecidos con las aportaciones que han realizado diversas teorías, varias de las cuales fueron expuestas en el marco teórico.

En las últimas décadas, la atención de los investigadores también ha estado puesta en la evolución de las filiales exteriores que forman parte de la red corporativa. Las filiales han llegado a ser muy importantes dentro de las organizaciones multinacionales porque a través de sus actividades emprendedoras desarrollan ventajas específicas para la firma.

Además, las filiales exteriores generan externalidades en los países donde se establecen y realizan operaciones. En este sentido, Costa Rica, el país centroamericano donde se ha llevado a cabo este estudio empírico, ha impulsado la política de atraer este tipo de empresas (IED) como un mecanismo para fomentar un mayor y más rápido crecimiento y desarrollo económico al país.

El emprendimiento corporativo (intra entrepreneurship) constituye uno de los mecanismos estratégicos a disposición de las empresas para innovar en el mercado. En el Capítulo 3 se resaltó la importancia que tiene para las EMNs que sus filiales exteriores exhiban una cultura con una orientación emprendedora cuyos resultados permitan a la corporación adaptarse a los cambios del entorno, incrementando la competitividad de estas empresas en los mercados globales.

Es por esta razón, que el segundo objetivo de este estudio, estaba enfocado a determinar si las filiales incluidas en la muestra habían planteado iniciativas emprendedoras ante la casa matriz, en los últimos cinco años. Los resultados alcanzados, indican que más del 75% de esas filiales costarricenses, si habían presentado iniciativas emprendedoras a la casa matriz. Esta conclusión resultó ser diferente a lo que señalaba Burgelman (1983), Birkinshaw y Ridderstråle (1999). Estos autores, indicaban que eran pocas las filiales que se comprometían con una acción emprendedora fuerte. Esta diferencia de criterio puede originarse debido a que

Birkinshaw se enfocó principalmente en el estudio de las iniciativas estratégicas y no en las incrementales. Sin embargo, en este estudio se incorporaron estas últimas, siguiendo la misma línea de pensamiento como Dimitratos et al., (2009 a) y otros para quienes las innovaciones de mejora continua (incrementales) también constituyen iniciativas emprendedoras.

Aun cuando las filiales establecidas en mercados emergentes suelen tener roles más de ejecución, se halló evidencia de que éstas también desarrollan la actividad emprendedora. Al respecto, cuando Birkinshaw y Hood (1998) explican el proceso de evolución de las filiales, ellos indican que los administradores de las filiales llevan a cabo iniciativas para incrementar la competitividad y estar en una situación vis a vis con filiales hermanas y otros competidores externos. Todo ello, con el fin de reducir costos y/o mejorar la calidad del servicio, y así de este modo, gestionar un mayor desarrollo para la filial, y a la misma vez, está reforzando o defendiendo rol asignado, sin que ello implique necesariamente, un cambio en el rol (cambio en el “charter”).

Aunque se pregona hoy en día, que existe una posición favorable hacia el emprendimiento corporativo, la literatura señala que no todas las iniciativas son bienvenidas y que algunas de ellas enfrentan cierta hostilidad y rechazo por parte de los diversos actores corporativos (Ford et al., 2008; Vora et al., 2007; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999; Burgelman, 1983). La resistencia corporativa hacia las iniciativas emprendedoras fue un tema analizado, que resulta ser de interés hoy en día, porque la presencia de éstas en las organizaciones, puede llegar a condicionar el desarrollo de las mismas. Sin embargo, la resistencia corporativa en el ámbito de los negocios internacionales, ha sido un tópico débilmente abordado por las investigaciones. Muy poca información se encuentra en la literatura, y la existente es agregada desde un enfoque cualitativo; por esta razón, se incorporó dicho tema en esta investigación y el desarrollo teórico se presentó en el Capítulo 3 de esta tesis. Por lo tanto, los resultados obtenidos en este estudio constituyen nuevos aportes que contribuyen a profundizar en el conocimiento de este fenómeno, desde el abordaje de un estudio cuantitativo (Ambos, et al., 2010; Delany, 2000; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Consecuentemente, a partir de la revisión de estudios teóricos y empíricos, se propuso en la presente investigación, una escala que tenía como propósito medir el grado de resistencia proveniente de los diferentes actores corporativos. Esta escala tiene su asidero teórico en el trabajo seminal efectuado por Dörrenbächer y Geppert (2010) y Birkinshaw y Ridderstrale (1999).

La escala fue aplicada para alcanzar uno de los objetivos de esta tesis, que era conocer la percepción que tenían los gerentes de las filiales costarricenses con respecto a las diversas manifestaciones de resistencia corporativa que podrían experimentar las iniciativas por ellos planteada. Por un lado, se quiso conocer la resistencia corporativa que provenía de la casa matriz, y por el otro, la resistencia que era provocada por las otras dependencias corporativas (filiales hermanas u otras direcciones). Para tal efecto, tomando el promedio de las valoraciones generadas por ambas fuentes de resistencia, los resultados revelan que los gerentes perciben que la mayor resistencia proveniente principalmente de la casa matriz obteniendo un puntaje de 4.41 (de un promedio máximo de 5). Contrariamente, ellos perciben que existe una leve resistencia que es provocada por otras dependencias y el resultado promedio obtenido fue de 1.41.

El constructo de la variable resistencia corporativa, fue incorporado en los modelos propuestos, pero en este caso, como una variable independiente cuya función era determinar la relación entre la resistencia corporativa y el uso de estrategias de apoyo interno y externo por parte de los gerentes, para vencer la resistencia corporativa. En vista de lo anterior, este tema se retomará otra vez en las conclusiones correspondientes a los modelos propuestos A y B.

Asimismo, los procesos micro-políticos que surgen de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las filiales exteriores fue otro tema analizado en este trabajo (Dörrenbächer y Geppert 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007, Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2006; Mudambi y Pedersen 2007). En esta ocasión, se presenta enmarcado dentro del contexto de las estrategias que utilizan los gerentes de las filiales para negociar y persuadir a los actores corporativos, cuando las iniciativas

presentadas por la filial a su cargo se enfrentan a la resistencia corporativa. La temática referente a las estrategias de negociación fue ampliamente discutida en el Capítulo 4 de este documento. Específicamente, el tópico sobre las estrategias que seleccionan los gerentes para tratar asuntos con los directivos corporativos, ha generado un poco más de literatura con respecto al tema de la resistencia corporativa ya mencionado, aun así, se determina que existen grandes vacíos de conocimiento en esta línea de investigación. Igualmente, el tema ha sido abordado desde la perspectiva cualitativa (Dörrenbächer y Geppert 2010; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999). Por esta razón, no existen escalas validadas que permitan medir el tipo de estrategia que se utilizan en dichos procesos de negociación. De ahí, que una de las contribuciones de este estudio fue crear una escala que permitiera identificar y evaluar las estrategias usadas por los gerentes de las filiales exteriores cuando buscan el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo, o bien, cuando buscan el apoyo externo fuera del alcance corporativo, basada en las aportaciones realizadas por Birkinshaw y Ridderstrale (1999) y Dörrenbächer y Geppert (2010)

Los constructos de la variable estrategias de apoyo interno y externo fueron incorporados en los modelos propuestos como las variables dependientes. Estas variables, posteriormente fueron relacionadas con el resto de variables independientes que conformaron el estudio.

En otro orden, pero igualmente importante, se tienen las aportaciones de esta investigación al estudio a las teorías de la organización (teoría de redes), la teoría de los recursos y capacidades (y sus derivadas) y la teoría institucional. Este estudio involucra la teoría interorganizacional desde la perspectiva de la teoría de redes. Esto por cuanto el proceso de aprobación de iniciativas y el uso deliberado de estrategias por parte de los gerentes de las filiales para vencer la resistencia corporativa se verá influido positiva o negativamente por las relaciones intra e inter organizacionales que tiene la filial con las diversas dependencias con las que tiene relación. Acá la habilidad que tiene el gerente de la filial exterior, es un recurso intangible decisivo para manejar las relaciones entre las diversas redes.

Desde la teoría de las capacidades y recursos, se tiene que las filiales exteriores crean competencias basadas en los recursos y capacidades que generan y acumulan a partir de las iniciativas que desarrollan. Estos recursos y capacidades, tangibles y/o intangibles le permitirán a la filial un mayor poder de negociación a nivel de casa matriz y con el resto de filiales, facilitando de este modo, el uso de las estrategias de apoyo interno en la corporación (Ambos et al., 2010; Bouquet y Birkinshaw, 2008). Ahora bien, si esas capacidades y recursos también resultan ser valiosos para otras dependencias del entorno local o global, esto hará que la dependencia por los recursos que están en juego, aumente el poder de los gerentes de las filiales y les facilite la labor de la búsqueda del apoyo externo en sus intentos por evadir de la resistencia corporativa, convirtiéndose este poder de negociación en un recurso altamente apreciable para la filial.

A partir de estas relaciones de independencia–interdependencia por los recursos, las EMNs se convierten en el terreno fértil para el desarrollo de procesos micro político de negociación. En consecuencia, la presentación de iniciativas, la reducción de la resistencias y el éxito en el uso de las estrategias de apoyo interno como externo, contribuirá en la evolución de filial y dependiendo del alcance de éste, podría llevarla a un cambio de rol en el futuro o bien a consolidar o defender su rol actual. Por lo tanto, la teoría de los recursos y sus derivadas (dependencia de los recursos, y teoría de las capacidades dinámicas) han proveído una base para entender la resistencia corporativa y el uso de estrategias por parte de los gerentes de las filiales exteriores.

Desde la teoría institucional, hay que señalar que las filiales exteriores están sujetas a presiones institucionales que provienen de dos vertientes, por un lado aquellas que surgen de la casa matriz y por otro las presiones de adaptación del lugar donde realizan operaciones. A partir de esta situación y tomando en consideración los planteamientos de la teoría institucional, es conveniente que las filiales adquieran el conocimiento institucional (que provienen del entorno regulatorio, cognitivo y normativo) previo a la presentación de las iniciativas y siga en la medida de lo posible las prácticas corporativas vinculadas al proceso de aprobación de iniciativas para evitar que diferencias en el procedimiento den al traste con el rechazo futuro de

ellas por falta de este conocimiento institucional. Del mismo modo, es factible que un buen conocimiento del entorno regulatorio y de la normativa institucional por parte de la filial, en el país donde realiza operaciones, le facilitará al gerente alcanzar el éxito en la búsqueda de estrategias de apoyo externo.

También, es necesario destacar el rol que juega el gerente de la filial, debido a que él es la figura central en estos procesos de negociación, dado que es la persona que genera, estimula y/o apoya las iniciativas (Quintanilla 2002. También, él es quien goza de habilidades para persuadir, negociar o relacionarse con otros dentro y fuera de la corporación. Su actuación en esta relación, en muchas ocasiones se verá influida por los valores culturales que posee (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Quintanilla 2002, Delany 2000 y Birkinshaw 1995 a, b).

En otra dirección, pero dentro del contexto de las conclusiones, hay que mencionar la importante contribución que este estudio ha generado para el país, proporcionando una base de datos actualizada que contiene información concerniente a las filiales exteriores de las EMNs radicadas en Costa Rica. Esta base de datos está disponible en la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica y queda a disposición de todas aquellas personas que la puedan requerir para los diversos fines. La ausencia de esta herramienta constituyó una de las principales limitaciones encontradas, justo, cuando se iba a empezar el estudio de campo.

Se trabajó con una muestra de 102 filiales exteriores que pertenecían a EMNs, cuyas casas matrices estaban ubicadas fuera de Costa Rica. Este número representó el 41% de la población bajo estudio, lo que significa una tasa de respuesta muy atractiva en términos de los hallazgos encontrados. La muestra fue muy heterogénea e incorporó un 48% de empresas dedicadas a la prestación de servicios, un 38% a la manufactura, un 13% a actividades de comercio y un 1% a la agroindustria.

De igual forma, siendo consecuente con el primer objetivo planteado en este estudio, se efectuó una caracterización de las filiales bajo estudio que servirá de insumo para las personas que laboran en instituciones privadas y públicas en la

formulación de políticas y en la toma de decisiones en materia de inversión extranjera directa, encadenamientos productivos y otros.

Entre los resultados más relevantes, se tiene que en las filiales que participaron en la muestra, hay un predominio de filiales cuya casa matriz está en los Estados Unidos de América (un poco más del 60%). Éstas se dedican principalmente a desarrollar actividades de prestación de servicios y manufactura. El 50% de ellas se iniciaron como entidades creadas por la casa matriz (greenfield) y un porcentaje no menos importante (38%) por concepto de adquisición o fusión.

Atendiendo la clasificación de las empresas por tamaño, que prevalece en Costa Rica, estas filiales se ubican como empresas grandes con más de 100 colaboradores. Con respecto a la edad, se tiene que el 78% de estas empresas cuentan con 20 o menos años de establecidas en el país, por lo que se consideran relativamente jóvenes. Aproximadamente el 54% de ellas desempeñan un rol integrado a la cadena global y el segundo rol más importante es el local (36%). En cuanto a las contrataciones de colaboradores, éstas empresas contratan colaboradores locales para atender las diversas posiciones en la empresa, inclusive aquellas que ocupan los altos directivos, por lo que la contratación de expatriados, parece ser la excepción y no la norma. Casi el 80% de ellas poseen, de una débil a moderada autonomía, para tomar decisiones en actividades que le incumben a la filial y por lo general mantienen una comunicación constante con la dirección corporativa en forma diaria y semanal.

Adicionalmente, se incorporó una caracterización acerca de los altos ejecutivos que están a cargo de las filiales bajo estudio, la información demográfica fue obtenida a partir de la entrevista realizada. Entre los hallazgos más relevantes se tiene que el 81% del cuerpo directivo de las filiales exteriores está conformado por gerentes locales, principalmente de sexo masculino, en un 76%. La edad de esos directivos oscila entre los 30 y 49 años, siendo la edad promedio de estas personas 41 años. Poseen una alta formación académica ya que el 41,2% de la población posee el grado académico de doctorado y maestría, mientras que el 58,8% restante ostenta el grado de licenciatura o bachillerato universitario. El 63% de los entrevistados ocupan estaban a cargo de la gerencia general de la filial y el resto ocupaban posiciones de

alto rango, entre las que figuran: gerentes administrativos/financieros, gerentes de recursos humanos, gerentes de planta/operaciones y gerentes en mercadeo.

Una vez concluidas las conclusiones generales de este estudio, se procede a esbozar las principales conclusiones derivadas de la evaluación de los modelos propuestos.

8.2 Principales conclusiones obtenidas de modelos propuestos (A y B)

A continuación se exponen las principales conclusiones derivadas del análisis de modelaje de datos realizado a los Modelos A y B, que fueron propuestos en esta tesis, con el fin de determinar el grado de influencia que tienen las variables independientes, a saber: variables culturales de los gerentes (automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotrascendencia), la resistencia corporativa, la autonomía de la filial y la justicia procedimental sobre las variables dependientes denominadas “estrategias que buscan el apoyo interno” y “estrategias que buscan el apoyo externo”.

La construcción de ambos modelos se realizó con base en las aportaciones de la teoría de la organización, la teoría basada en los recursos y las derivadas de ésta (dependencia de recursos y la teoría de las capacidades distintivas) y la teoría institucional.

Una de las principales motivaciones para llevar a cabo esta investigación fue el hecho de conocer que existe una brecha de conocimiento sobre la naturaleza del fenómeno conformado por la triada: iniciativas (en menor medida), resistencia corporativa y estrategias de negociación utilizadas por los gerentes de las filiales.

Tampoco, se ha realizado un estudio que involucre el uso de estrategias de apoyo interno y externo que se haya abordado desde la influencia de otras variables tales como: las culturales, la resistencia, la autonomía y la justicia procedimental. En este sentido, el presente estudio constituye uno de los primeros de carácter

cuantitativo realizado en esta área de conocimiento y los hallazgos encontrados son novedosos y contribuyen aportando nueva evidencia empírica, en el ámbito de los negocios internacionales. De ahí, que estos nuevos aportes van a servir de base o serán considerados como insumos nuevos que pueden brindar nueva luz para continuar estudiando el tema en cuestión.

Otro elemento novedoso en este estudio fue la incorporación de efectos moderadores en los modelos. Actualmente, el uso de efectos moderadores en las investigaciones ha sido limitado, algunos autores han indicado que esto se debe a que existen muy pocos artículos metodológicos orientados a explicar cómo se deben manejar e interpretar dichos efectos en los modelos del PLS (Henseler y Fassott, 2010; Eggert et al. 2005; Chin et al., 2003). Además, se debe considerar que en las ciencias sociales, se torna difícil pensar que un fenómeno social sea afectado únicamente por una variable. Por su naturaleza, dichos fenómenos son producto de la afectación de una diversidad de variables. En este aspecto, el PLS intenta ofrecer esa ventaja, por otro lado, no hace distinción en cuanto al tipo de variables que pueden incorporarse como moderadoras puesto que éstas pueden ser métricas o categóricas. .

Una vez efectuadas las anteriores aclaraciones, se procede ahora a exponer una síntesis de los principales hallazgos encontrados en el análisis efectuado a modelos A y B.

Se logró determinar que existe una relación positiva y directa entre los valores de autotranscendencia que poseen los gerentes de las filiales exterior y la propensión a utilizar estrategias de apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo, cuando reconocen que las iniciativas planteadas por ellos enfrentan la resistencia corporativa.

También, se encontró existe una relación directa y positiva entre los gerentes que poseen valores de automejoramiento y su propensión al uso de estrategias de apoyo externo con entes o dependencias que están fuera del alcance corporativo. Esto como medidas alternativas para intentar sobrepasar la acción de la resistencia corporativa.

Los resultados no mostraron relaciones significativas entre las variables culturales de apertura al cambio y conservadurismo que pudieran vincularse con alguno de los dos tipos de estrategias planteadas, es decir, las que buscan el apoyo interno y el externo

Con respecto a la resistencia corporativa se logró comprobar que entre mayor sea la resistencia que enfrenten las iniciativas hay una mayor propensión a seleccionar estrategias de apoyo externo (Modelo B). Esta situación no logró determinarse en forma negativa en las estrategias de apoyo interno (Modelo A).

La variable de autonomía por sí sola, no resultó tener incidencia alguna sobre la selección deliberada de las estrategias de apoyo en ninguna de sus dos tipos: internas (Modelo A) o externas (Modelo B). Sin embargo, un hecho que se considera importante, porque representa uno de los hallazgos más relevantes de este estudio, es que cuando la autonomía actúa como variable moderadora en la relación que se da entre la resistencia corporativa y las estrategias usadas para vencerla, en ambas relaciones resulta ser significativa (tanto en el Modelo A como en el B). Esto significa que la relación entre resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno y externo es más fuerte cuando la autonomía de la filial es baja y que esa misma relación es débil cuando la autonomía de la filial es alta.

Otro hallazgo importante, fue determinar cómo la justicia percibida, por parte de los gerentes de las filiales sobre el proceso de selección y aprobación de iniciativas que realiza la corporación, influyó únicamente en la selección de las estrategias de apoyo interno (Modelo A). Significa que cuando el gerente de la filial percibe que el proceso ha sido justo y transparente, él mismo tendrá la confianza y libertad suficiente para negociar con quienes han tomado la decisión dentro de la corporación. La literatura sugiere que la justicia procedimental alienta la aceptación de los acuerdos negociados y da la oportunidad de efectuar negociaciones integrativas a partir de las cuales se exploran las posibilidades de cómo expandir los beneficios que pudieran surgir de esos procesos de negociación, y así, satisfacer las necesidades de las partes involucradas Holland-Bullante y Tyle (2006).

8.3 Contribuciones para la práctica empresarial

El análisis que se ha realizado ofrece unos resultados interesantes, no sólo desde el punto de vista académico, sino también desde el punto de vista de la práctica empresarial. El objetivo principal de esta esta investigación es poder extraer conclusiones útiles para el ámbito de la práctica empresarial relacionadas con los procesos micro-políticos que se desarrollan entre las filiales exteriores y sus casas matrices. Específicamente, nos interesó el proceso de selección y aprobación de iniciativas emprendedoras por parte de los altos directivos corporativos. Se trabajaron las iniciativas desde un plano pasivo, es decir, cuando no logran superar, en primera instancia, la aprobación corporativa por causa de la resistencia corporativa que las envuelve. Las implicaciones integran en las siguientes recomendaciones.

El entorno excesivamente competitivo que enfrentan las filiales, obliga tanto a la dirección corporativa como a las filiales exteriores, a desarrollar innovaciones que pueden ser gestadas a partir del fomento de una cultura emprendedora, que trasciende las fronteras de casa matriz.

Las EMNs deben procurar mecanismos que impulsen el emprendimiento corporativo a través de iniciativas que permitan atender eficientemente las demandas del entorno. Birkinshaw y Hood (2001) han mencionado cuatro elementos específicos, que formalmente, pueden impulsarse: el capital semilla, establecer un mecanismo a nivel corporativo para la presentación de propuestas ante la corporación, las incubadoras dentro de la filial y el desarrollo de redes internacionales dentro de la compañía. Paralelamente, también deben impulsar prácticas con carácter más informal, que motiven a los administradores de las filiales a identificar proactivamente cambios futuros estratégicos y comunicar a la corporación el surgimiento de oportunidades o amenazas que puedan requerir iniciativas de renovación urgentes (Verbeke, Chrisman y Yuan, 2007) sin poner en peligro su posición en la compañía.

Producto de las relaciones causales analizadas en el modelo, en forma indirecta podemos ver que hay un grupo de gerentes costarricenses que poseen valores de automejoramiento, que bien orientados podrían ser capaces de impulsar acciones emprendedoras dentro de las filiales, cuyos resultados podrían mejorar no solo a la corporación en general, sino que también crear externalidades positivas a otras empresas costarricenses, específicamente a través de los encadenamientos y por el efecto “spillover” mejorando activos del conocimiento del país.

Las personas que dirigen las EMNs, directivos corporativos y gerentes de filiales, deben ser conscientes de que la resistencia corporativa puede tener efectos negativos sobre la eficiencia y competitividad corporativa, pero a la vez, también puede generar efectos positivos.

Los gerentes de la dirección corporativa deben tener claro que una fuerte resistencia corporativa puede detener el crecimiento corporativo e incluso llevar a la corporación a un proceso de involución, cuando en vez de crecer, se puede experimentar una reducción de la eficiencia y competitividad corporativa. Por lo tanto, los directivos de las EMNs deben ser conscientes de que la reducción de la resistencia corporativa es un aspecto clave porque hace que los procesos corporativos sean más colaborativos, efectivos e impulsen el crecimiento de las filiales (George y Jones, 2001; Van de Ven y Poole, 1995). De lo contrario, las resistencias corporativas podrían obstaculizar el proceso evolutivo y/o frenar el crecimiento de las filiales y el corporativo también (Birkinshaw y Ridderstråle, 1999).

Pero, por otro lado, la resistencia tiene efectos positivos cuando producto de ésta, se evita la aprobación de iniciativas no alineadas con los objetivos estratégicos corporativos, o bien, se impide realizar una malversación de los fondos de la empresa. Por lo tanto, la administración de las EMNs deben preocuparse porque ambas fuerzas estén en equilibrio, aspecto que puede lograrse mediante el establecimiento de un claro y transparente proceso de toma de decisiones que tenga su fundamento en la justicia procedimental. Donde la imparcialidad y la objetividad de los procesos desarrollados haga que prevalezca la confianza y el sentido de compromiso entre los colaboradores (Lind y Tyler, 1988). Que los gerentes de las filiales cuando perciban que tanto sus intereses como los de la filial a su cargo están

siendo lesionados tengan la confianza de acercarse a tomadores de decisiones con la seguridad de que sus argumentaciones serán oídas y tomadas en cuenta (Taggart, 1997a).

Las resistencias corporativas hacia las iniciativas de las filiales que surgen del contexto organizacional pueden tratarse desde la gestión de los recursos humanos, especialmente cuando existen evidencias de que dicha resistencia podría estar provocando efectos nocivos para la corporación.

Es importante que la administración de las EMNs tengan claro que el éxito de las innovaciones, no solamente, reside en tener subsidiarias encargadas del emprendimiento corporativo (coporate venturing) y contar con un talento humano con conocimientos y habilidades, sino que la formación de una cultura emprendedora corporativa implica también promover una serie de prácticas y políticas que conduzcan a la interacción, la cooperación y la confianza basada en el sentimiento de grupo, esto que conocemos ahora como capital social.

Pero no solo eso, es necesario también desarrollar el capital afectivo que está basado en el compromiso y el vínculo afectivo que puede desarrollarse entre los miembros y directivos de que laboran en las filiales y los de la dirección corporativa. De este modo, las iniciativas que presentan las filiales no enfrentarían una resistencia corporativa dañina producto del resguardo de intereses personales y de oportunismos que surjan de ambas partes (directivos corporativos y gerentes de las filiales) sino que deben darse procesos de cambio organizacional basados en valores organizacionales y en procesos justos y transparentes.

Los hallazgos también tienen importantes implicaciones para el personal que labora en las áreas de reclutamiento y selección de personal. Es necesario que al momento de ejecutar estos procesos administrativos, se considere la relación que hay entre los valores de autotrascendencia, con percepciones basadas en los contratos de tipo relacional. Esto de algún modo, podría sugerirnos que hay un perfil de colaborador que está dispuesto a establecer relaciones de largo plazo dentro de las organizaciones, y que en situaciones de conflicto intraorganizacional, podamos tener

alguna seguridad de que esos gerentes, con ese tipo de perfil, acudirán en primera instancia, al uso de prácticas de negociación basadas en la búsqueda del apoyo interno.

En esta misma dirección, es necesario un mejor entendimiento de las diferencias a nivel individual, que surgen a partir de la diversidad de los valores de los colaboradores estratégicos, en la asignación de responsabilidades. Los colaboradores con valores de automejoramiento se podrían desempeñar muy bien en actividades donde se requieran personas muy competitivas. Por otro lado, asignar tareas o actividades que requieran la formación de equipos de trabajo y cooperación a los colaboradores que exhiban valores de auto trascendencia. Todo ello vendría a mejorar la administración de la filial y la de la corporación como un todo.

La administración de la relación dinámica entre la casa matriz-filiales exteriores es una tarea administrativa que involucra siempre una parte organizacional y otra individual.

La casa matriz debe estar preparada para administrar las implicaciones que resultan de las relaciones entre la casa matriz-filiales cuando las iniciativas presentadas por las filiales no estén alineadas dando lugar a choques y divergencias entre las orientaciones globales y locales las cuales pueden amenazar la efectividad organizacional. Cuando en un proceso de negociación se discute la aprobación de una iniciativa y el gerente de una filial percibe que la resistencia corporativa es muy severa, esto podría desestimular sus esfuerzos de impulsar nuevas iniciativas, debido a que algunos de ellos, no estarían dispuestos a ejercer un esfuerzo emprendedor adicional para luchar contra esa resistencia corporativa emanada por aquellos a quienes les corresponde tomar la decisión (Birkinshaw, 1999 b).

El poder y los juegos políticos son elementos inherentes a la administración de las organizaciones (Dörrenbächer y Geppert, 2006).

Las iniciativas de las filiales pueden afectar a la filial que la propone de muchas formas, pero también puede tener implicaciones en la relación con otras filiales. Cuando la dirección corporativa no se involucra con el desarrollo de las iniciativas se

incrementa más la posibilidad de rechazo y aumenta la resistencia. No obstante, en algunas circunstancias la incompatibilidad de metas entre la casa matriz y las filiales es algo inevitable. Los directivos corporativos deben estar conscientes de que pueden existir brechas de percepción y/o información, etnocentrismo, resistencia al cambio e incompatibilidad de metas, por lo tanto, deben estar atentos en reconocerlas y saber cómo administrarlas.

Los resultados de la investigación realizada en Costa Rica resulta ser un instrumento de consulta y apoyo para la administración de las EMNs, especialmente las latinoamericanas, cuando deben tomar decisiones estratégicas relacionadas con la expansión de mercados y/o los lugares óptimos para la producción global.

Hoy en día se habla del surgimiento de empresas multinacionales que pertenecen a países con economías emergentes, entre ellas se señalan las empresas de América Latina que se han denominado “multilatinas” (Santiso, 2008). Los resultados de este estudio aportan información valiosa que puede ser utilizada por estas empresas, u otras que no pertenecen a la Región, cuando están decidiendo donde establecer alguna de sus filiales.

8.4 Limitaciones

Seguidamente se presentan algunas limitaciones detectadas a lo largo de este estudio, las cuales se hacen explícitas para que algunas de ellas sean mejoradas y superadas en futuras investigaciones afines a este tema.

Una primera limitación lo constituyó el tamaño de la muestra que alcanzó un total de 102 casos, lo que no permitió efectuar modelaje de datos mediante la técnica CBSEM, por este motivo, se optó por utilizar el PLS que es especial para el modelar datos con muestras pequeñas.

Una segunda limitación se fundamenta en la construcción de constructos emergentes tales como la resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno y

externo. Se ha efectuado un esfuerzo por construir y definir apropiadamente ambos constructos; sin embargo se considera que estos pueden ser mejorados en futuras investigaciones a la luz de estos primeros resultados u otros nuevos hallazgos (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; DDörrenbächer y Geppert, 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2007; Mudambi y Pedersen, 2007).

Una tercera limitación que presenta este trabajo se deriva de su parcialidad. Esto por cuanto abarca el análisis de la triada: iniciativas, resistencia y estrategias desde la visión de una de las partes, es decir, desde la perspectiva de la filial, dejándose al margen las percepciones que tienen los directivos corporativos o la casa matriz con respecto a las variables analizadas.

Una cuarta limitante es que los hallazgos encontrados están basados en las percepciones que poseen los gerentes con respecto a las variables en estudio y no en hechos de la vida real. Esto se debe principalmente a que en estas empresas los gerentes se rehúsan hacer comentarios o brindar información sobre las iniciativas que la dirección corporativa les rechaza, porque piensan que terceros, verían esta situación como fracasos administrativos. Tampoco sienten la libertad de hablar sobre las estrategias que en tiempo real han utilizado para tratar de persuadir o evitar la resistencia corporativa, porque también podría ser mal visto. Por lo tanto, atendiendo a estas posibles dificultades, las preguntas realizadas a los gerentes fueron planteadas a partir de situaciones hipotéticas. Las preguntas presentaban una situación hipotética y a partir de ellas, debían elegir diversos cursos de acción, según sus percepciones de lo que ellos pudieron haber hecho o decidido en caso de que esa situación se hubiese sido real (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999).

Una quinta limitación es que este estudio fue enfocado sólo en las filiales exteriores de las EMNS localizadas en un único país, Costa Rica. Los gerentes entrevistados en un 81,6% fueron costarricenses, esto puede producir que las percepciones de dichos gerentes se vean influenciadas por la cultura que prevalece en Costa Rica, por lo tanto los resultados obtenidos podrían ser diferentes en otros países, debido a las diferencias en las orientaciones de los valores.

8.5 Futuras líneas de investigación

Las futuras líneas de investigación son variadas dado que los temas expuestos son muy amplios y pueden ser analizados desde distintas perspectivas.

Elaborar una réplica de este estudio en varios países latinoamericanos, especialmente aquellos que presentan una mayor atracción de IED a través de filiales exteriores, para contrastar los resultados obtenidos en esta investigación y determinar si existen similitudes o diferentes entre los hallazgos encontrados.

Continuar ahondando en el conocimiento de las resistencias corporativas y las estrategias de negociación desde un enfoque cuantitativo, para intentar contrastar los resultados encontrados en esta investigación y aquellos otros estudios que se han realizado con anterioridad y que tienen el carácter de ser cualitativos.

Profundizar en el estudio no solo de las estrategias para enfrentar las iniciativas, sino también, en determinar las diferentes tácticas de negociación que pueden utilizar los gerentes de las filiales dependiendo del tipo de iniciativa y de la circunstancias que la rodean (Kipnis y Schmitdt, Yulk; Jones y Pittman, 1982 y Falbe, 1990). Tal y como lo señala la teoría, la labor de persuasión no es un asunto que se logra realizando un único intento. Al contrario, es un proceso que a menudo comprende el uso de varias tácticas, que aplicadas de forma conjunta y en el momento oportuno, resultan ser las más fáciles y menos costosas, antes de pasar a tomar otras medidas más drásticas (Lewis-Duarte y Bligh, 2012; Yukl, 2002)

Profundizar en el conocimiento del aprendizaje organizacional que adquieren las filiales durante los procesos de planteamiento y aprobación de iniciativas de forma tal, que ese conocimiento le permita comprender mejor el contexto institucional y por consiguiente evitar o reducir las causas que generan la resistencia corporativa.

Otro tema a estudiar desde la gestión del talento humano, es el de los valores individuales de los gerentes de las filiales y su relación con el contrato psicológico (Rosseau, 1995; Rousseau y Parks 1993). Este tema resulta de especial interés, primordialmente, en la conformación de los equipos de administración de alto nivel entre las filiales conocidos como “top management teams” (Amason, 1996).

Ampliar el conocimiento en lo que concierne a la asociación de valores individuales de los gerentes de las filiales con el tipo de iniciativas emprendedoras que realizan debido a que ha habido una tendencia a asociar las innovaciones continuas e incrementales a culturas organizacionales donde prevalecen valores de conservadurismo y autotranscendencia e iniciativas de avanzada y discontinuas con valores de automejoramiento y apertura al cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, S. (1963): "Toward an understanding of inequity" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pag. 422– 436.

Adams, S. (1965): "Inequity in social exchange" In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social*. New York: Academic Press, pag. 267– 299.

Adams, R.; Hermalin, B. y Weisbach M. (2010): "The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey" *Journal of Economic Literature*, vol. 48, pag. 59– 108.

Adams, R.; Licht, A.; y Sagiv, L. (2010): "Shareholders and Stakeholders: How does Directors Decide?" *European Corporate Governance Institute*. Finance Working Paper N° 276/2010

Adler, N. (1997): "International Dimensions of Organizational Behaviour" Cincinnati, Ohio. *South Western College Publishing*

Aldrich, H. (1979): "Organizations and Environments" *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*
"Organizational Politics-Tactics and Characteristics of Its Actors" *California Management Review*, vol. 22 (1), pag. 77- 83.

Almeida, P. y Phene, A. (2004): "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation" *Strategic Management Journal*, vol. 25, pag. 847- 64.

Amason, A. (1996): "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams" *Academic of Management Journal*. **vol. 39 (1), pag: 123-148.**

Ambos, T.; Andersson, U. y Birkinshaw, J. (2010): "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries". *Journal of International Business Studies*, Online publication may 13, pag. 1-20.

Ambos, B. y Schlegelmilch, B. (2007): "Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches". *Strategic Management Journal*, vol. 28(5), pag. 473– 486.

Amit, R. y Shoemaker, P. (1993): "Strategy Assets and Organizational Rent". *Strategy Management Journal*, vol. 14, pag. 33- 46.

Andersson, U. y Forsgren, M. (2000): "In Search of Centre of Excellence - Network Embeddedness and Subsidiary Roles in MNCs" *Management International Review*, vol. 40, No 4.

Andersson, U.; Forsgren, M. y Holm, U. (2002): "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation" *Strategic Management Journal*, vol. 23, pag. 979- 996.

Andersson, U.; Forsgren, M. y Holm, U. (2007): "Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view" *Journal of International Business Studies*, vol. 38(4), pag. 802– 818.

- Andersson, U.; Forsgren, M. y Pedersen, T. (2001): "Subsidiary Performance in MNCs: The Importance of Technology Embeddedness" *International Business Review*, vol. 10, No.1.
- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986): "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions" *Journal of International Business Studies*, vol. 17 No. 3, pag. 1- 26.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*. Vol, 103 (3), pag. 411-423.
- Araujo y Braguinsky (2009): "Comunicación: lobby y asuntos públicos". *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. Cuaderno 33, pag. 101-110
- Asmussen, C.; Dhanaraj, C. y Pedersen, T. (2009): "Host country environment and subsidiary competences: extending the diamond network model" *Journal of International Business Studies*, vol. 40 (1), pag. 42-57.
- Astley, G.; y Sachdeva, S. (1984): "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis" *Academy of Management Review*, vol. (9:1), pag. 104-113.
- Bagozzi, R. (1994): "Advanced methods of marketing research". *Cambridge, MA: Blackwell Business*.
- Bagozzi, P.; y Yi, Y. (1990): "Assessing method variance in multitrait-multimethod matrices: the case of self-reported affect and perceptions at work" *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pag. 547– 560.
- Balogun, J., Jarzabkowski, P. y Vaara, E. (2011): "Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs" *Journal of International Business Studies*, vol. 42, pag. 765–786
- Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995): "The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology studies*, vol. 2(2), pag. 285-309.
- Bardi, A. y Schwartz, S. (2003): "Values and behavior: Strength and structure of relations". *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29. pag. 1207-1220.
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, vol. 17. No 10. pag. 1231- 1241.
- Barney, J.; Wright, M. y Ketchen, J. (2001): "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*. , vol. 27 (6), pag. 625–641.
- Baron, R. y Kenny, D. (1986): "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51(6), pag. 1173- 1182
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1986): "Tap Your Subsidiaries for Global Reach". *Harvard Business Review*, vol. 62, No. 6, pag.87– 94.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1987a): "Managing across Borders: New Organizational Responses" *Sloan Management Review*, vol. 29, 1, pag. 43- 53.

- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1987b): "Managing across Borders: New Strategic Requirements". *Sloan Management Review*, vol. 28, 4, pag.7-17.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1988): "Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution". *California Management Review*, vol, 31(1), pag. 54-74.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989): "Managing across borders: The transnational solution". *Cambridge, Mass. Harvard Business School Press*.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1992): *Transnational Management: Text, Cases and readings in Cross-Border Management*. Homewood, Illinois: Irwin "Changing the role of Top Management: Beyond strategy to purpose" *Harvard Business Review*, vol. 72, No. 6, pag. 79- 88.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (2000): "Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management". Boston: Irwin McGraw Hill.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. y Beamish, P. (2008): "Transnational management text cases and readings in cross border management" (5th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill
- Basabe, N. y Ros, M. (2005): "Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-collectivism and power distance" *International Review of Social Psychology*, vol. 18(1), pag, 189-225.
- Baumgartner, H. y Homburg, C. (1996): "Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13(2), pag. 139- 161.
- Benson, J. (1978): "The interorganizational network as a political economy". En L. Karpik, pag. 69- 102.
- Bering, D.; De Fruyt, F. y Bouwen, R. (2004): "Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests" *Personalities and individual differences*, vol. 36. pag. 349-64
- Berson, Y.; Oreg, S. y Dvir, T. (2008): "CEO values, organizational culture and firm outcomes". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pag. 615-633.
- Beyth-Marom, R.; Chajut, E.; Roccas, S. y Sagiv, L. (2003): "Internet-assisted versus traditional distance learning environments: Factors affecting students' references" *Computers and Education Journal*, vol., 41 (1), pag. 65- 76.
- Hans-Werner, B.; Cohen, R. y Greenberg, J. (1986): "Justice in Social Relations". New York, NY.
- Bies, R. y Moag, J. (1986): "Interactional justice. In R. J.Lewicki, B. M. Sheppard, y M. H. Bazerman" *Research on negotiations in organizations*, vol. 1, pag. 43– 55.
- Bilbao, M.; Techio, E. y Páez, Darío. (2007): "Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta-analítica" *Revista de Psicología*. vol.25 n.2
- Birkinshaw, J. (1995a): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: the initiatives process in foreign subsidiaries" *Unpublished doctoral dissertation* Western Business School, University of Western Ontario. London, Ontario. March 1995.
- Birkinshaw, J. (1995b): "Taking the initiative" *Business Quarterly*, summer, pag. 97- 102.

- Birkinshaw, J. (1997): "Entrepreneurship in multinational Corporations: the characteristics of Subsidiary initiatives" *Strategic Management Journal*, vol. 18:3, pag. 207- 229.
- Birkinshaw, J. (1999): "The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24(1), pag. 9- 28.
- Birkinshaw, J. (2000): "Entrepreneurship in the global firm". *First published 2000. Sage Publications Ltd. London.*
- Birkinshaw, J. (2001): "Strategy and Management in MNE subsidiaries, Chapter 14". *Oxford Handbook of International Business*, pag. 380- 401.
- Birkinshaw, J. y Hood, N. (1997): "An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland". *Management International Review*. Fourth Quarter, vol. 37, 4, pag. 339- 364.
- Birkinshaw, J. y Hood, N. (1998): "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies" *Academy of Management Review*, vol. 23.No. 4, pag. 773- 795.
- Birkinshaw, J. y Hood, N. (2001): "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries", *Harvard Business Review*, vol. 79 (3), pag. 131- 137.
- Birkinshaw, J. y Morrison, A. (1995): "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations" *Journal of International Business Studies*, vol. 26. Fascículo 4
- Birkinshaw, J. y Pedersen, T. (2009): *Strategy and Management in MNE Subsidiaries*. In Rugman, A., editor, *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Birkinshaw, J. y Ridderstråle, J. (1999): "Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations". *International Business Review*, vol. 8, pag. 149– 180.
- Birkinshaw, J.; Hood, N. y Jonsson, S. (1998): "Building firm-specific advantages in Multinational corporations: the role of Subsidiary initiative". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pag. 221– 241.
- Birkinshaw, J.; Hood, N. y Young, S. (2005): "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance" *International Business Review*, vol.14, pag. 227– 248.
- Birkinshaw, J.; Braunerhjelm, P.; Holm U. y Terjesen, S. (2006): "Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?". *Strategic Management Journal*, vol. 27(7), pag. 681-700.
- Birkinshaw, J.; Holm, U.; Thilenius, P y Arvidsson, N. (2000): "Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship". *International Business Review*, vol. 9, pag 321-344.
- Björkman, A. (2003): "Subsidiary Power and Autonomy" *29th Annual EIBA Conference, Copenhagen*, pag. 11- 13.
- Björkman, I.; Fey, C. y Parks, H. (2007): "Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study". *Journal of International Business Studies*, vol. 38. Issue 3, pag 430-446.

- Boehe, M. (2007): "Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil" *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 47, (1), pag. 32-45.
- Bollen, K. (1984): "Multiple Indicators: Internal Consistency or No Necessary Relationship?" *Quality & Quantity*. vol. 18. pag. 377- 385.
- Bollen, K. (1989): "Structural equations with latent variables". Wiley New York.
- Bollen, K. y Lennox, R. (1991): "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective". *Psychological bulletin*, vol. 110(2), pag. 305.
- Boojihawon, D.; Dimitratos, P. y Young, S. (2007): "Characteristics and influences of multinational subsidiary entrepreneurial culture: The case of the advertising sector". *International Business Review*, vol. 16(5), pag. 549-572
- Borini, F., Fleury, M. y Oliveira, A. (2009): "The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals". *RAE: Revista de Administração de Empresas*, vol. 49 Issue 3, pag. 253- 265.
- Bouquet, C. y Birkinshaw, J. (2008): "Weight versus Voice: How foreign subsidiaries gain the attention of headquarters". *Academy of Management Journal*, vol. 51(3), pag. 577- 601.
- Bower, J. (1972): "Managing the resource allocation process". Richard D. Irwin.
- Brettel, M.; Engelen, A. y Heinemann, F. (2009): "New Entrepreneurial Ventures in a Globalized World: The Role of Market Orientation" *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 7 (2), pag. 88-110
- Brinkmann, H. y Bizama, M. (2001): "Estructura psicológica de los valores, representación de una teoría (1)". *Sociedad de Hoy*. No. 4.
- Briñol, P.; Rucker, D.; Tormala, Z. y Petty, R. (2004): "Individual differences in resistance to persuasion: The role of beliefs and meta-beliefs" In E.S. Knowles & J.A. Linn (Eds.). *Resistance and persuasion*. (pag. 83-104). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brock D. y Birkinshaw J. (2004): "Multinational strategy and structure: a review and research agenda". *Management International Review*, vol 44(1), pag. 5- 14.
- Bruning, N.; Bebenroth, R. y Pascha, W. (2011): "Valuing Japan-based German expatriate and local manager's functions: do subsidiary age and managerial perspectives matter?" *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, No. 4, pag. 778-806
- Brunninge, O. (2000): "SMEs in strategic networks: the example of Swedish entrepreneurs reorganizing insurance distribution". *Conference Proceedings, the RENT XIV – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference*. November 23-24, Prague, pag. 27- 31.
- Bryman, A. (1998): "Quantity y Quality in Social Research". Ed. Routledge
- Buckley, P. y Casson, M. (1976): "The future of the multinational enterprise". London: Macmillan.
- Buckley, P. y Carter J. (2004): "A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises" *Journal of International Business Studie*, vol. 35, pag. 371-384
- Burgelman, R. (1983): "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". *Administrative Science Quarterly*, vol 28, pag. 223-244.

- Burgelman y Grove (1996): "Strategic Dissonance". *California Management Review*, vol 38. N0.2
- Byrne, B. (1998): "Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. Lawrence Erlbaum.
- Byrne, B. (2001): "Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument". *International Journal of Testing*, vol, 1(1), pag. 55- 86.
- Cantwell, J. y Mudambi, R. (2005): "MNE competence-creating subsidiary mandates". *Strategic Management Journal*, vol. 26, pag. 1109-1128.
- Casson, M. (1996): "Information and organization: A new perspective of the theory of the firm". *Oxford: Clarendon Press*.
- Cenfetelli, R. y Bassellier, G. (2009): "Interpretation of formative measurement in information systems research". *MIS Quarterly*, vol. 33, pag. 689– 707.
- CEPAL (2010): "La inversión extranjera directa de América Latina y el Caribe". ONU.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2004): "Aplicando en la práctica la técnica PLS en Administración de Empresas. Conocimiento y Competitividad". XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia, pag. 74-8.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2004): "Aplicando en la Práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas", *Congreso de la ACEDE*. Septiembre 19, 20 y 21, Murcia, España.
- Cepeda, G.; Cegarra, J. y Jiménez, D. (2012): "The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts". *British Journal of Management*, vol. 23, pag. 110- 129.
- Chandler, A. (1991): "The functions of the HQ unit in the multibusiness firm". *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 12: pag. 31– 50.
- Chen, Y.; Brockner, J. y Katz, T. (1998): "Toward an explanation of cultural differences in in-group favoritism: The role of individual versus collective primacy". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 75, pag. 1490– 1502.
- Chin, W. (1998a): "Issues and opinion on structural equation modeling". *Management Information Systems Quarterly*, vol. 22(1), pag. 7- 16.
- Chin, W. (1998b): "The partial least squares approach to structural equation modeling", pag. 295–336.
- Chin, W. (1998c): "The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In Marcoulides, G.A. (Ed.)". *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chin, W. (2003): "PLS Graph 3.0.". Soft Modeling Inc., Houston.
- Chin, W. (2010): "Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment". In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Heidelberg: Springer.

- Chin, W. y Dibbern, J. (2010): "A permutation based procedure for multi-group PLS analysis: results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA". In: V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Hensler, and H. Wold (Eds.,) *Handbook of partial least squares*, Heidelberg: Springer.
- Chin, W. y Newsted, P. (1999): "Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares". *Statistical strategies for small sample research*, vol. 2, pag. 307– 342.
- Chin, W.; Marcolin, B. y Newsted, P. (2003): "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study". *Information Systems Research*, vol. 14(2), pag. 189- 217.
- Cileli, M. (2000): "Change in value orientations of Turkish youth from 1989 to 1995" *Journal of Psychology*, vol. 134(3), pag. 297- 305.
- CINDE. (2006). IED y Costa Rica: oportunidades, impacto y retos. *Duodécimo Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Programa Estado de la Nación, San José, Costa Rica.
- Claver-Cortés, E.; Pertusa-Ortega, E. y Molina-Azorín J. (2011): "Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pag. 2- 13.
- Cohen, A. (2012): "The relationship between individual values and psychological contracts" *Journal of Managerial Psychology*, vol. 27 No. 3, pag. 283-30
- Cohen, J. (1988): "Statistical power analysis for the behavioral sciences" (2nd ed.). *Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Colquitt, J.; Scott, B.; Judge, T. y Shaw, J. (2006): "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, pag. 110–127
- Collinson, S. y Morgan, G. (Eds.) (2009): "Images of the Multinational Firm". Wiley, Oxford. A compilation of perspectives from leading authors from international business studies and organisation studies, including John Dunning, Eleanor Westney, John Cantwell, Richard Whitely and Alan Rugman
- Contractor, Kumar V, Kundu, S y Pedersen, T (2010): "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions". *Journal of Management Studies*, vol. 47:8.
- Cook, K. (1977): "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations" *The Sociological Quarterly*, vol. 18, pag. 62- 82.
- Covin, J. y Slevin, D. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, N° 1, pag 7-25.11
- Cronbach, L. (1970): "Essentials of psychological testing" (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Crookell, H. (1987): "Managing Industrial Adjustment" *Canadian Journal of Administrative Sciences*. vol 4, N° 4.
- Crookell, H. y Morrison, A. (1990): "Subsidiary Strategy in a Free Trade Environment". *Autumn*, pag. 33- 40.

- Cropanzano, R. y Folger, R. (1991): "Procedural justice and worker motivation" In Steers, R. M. and Porter, L. W. (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 5th Edn., McGraw-Hill, New York, pag. 131– 143.
- Cropanzano, R. y Randall, M. (1993): "Injustice and work behavior: A historical review", in Cropanzano, Russell (ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Croteau, A. y Bergeron, F. (2001): "An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance" *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 10, pag. 77–99.
- Cullen, J.; Parboteeah, K. y Hoegl, M. (2004): "Cross-National differences in manager's willingness to justify ethically suspect behaviors: a test of institutional anomie theory". *Academy of Management Journal*, vol. 47(3), pag. 411- 421.
- Cyert, R. y March, J. (1963/1992): "A Behavioral Theory of the Firm" 2nd ed. *Prentice Hall*, Englewood Cliffs, NJ.
- Day, D. (1994): "Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures". *Organization Science*, vol 5(2), pag. 148– 172.
- D' Cruz, J. (1986): "Strategic Management of subsidiaries". En Etemad, H. y Dulude, L. *Managing the multinational subsidiary*, pag. 17- 89.
- De Cremer, D. (2006): "When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, pag. 322–351.
- Delany, E. (1998): "Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland". En Birkinshaw y Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, pag. 239-267. Macmillan Press, London.
- Delany, E. (2000): "Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking". *Long Range Planning* 33 (2000), pag. 220- 244.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2006): "Formative vs. reflective indicators in measure development: does the choice of indicators matter?" *British Journal of Management*, vol. 13 (4), pag. 263- 282.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development". *Journal of Marketing research*, vol. 38(2), pag. 269- 277.
- Diamantopoulos, A.; Riefler, P. y Roth, K. (2008): "Advancing formative measurement models". *Journal of Business Research*, vol. 61(12), pag. 1203- 1218.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and the sustainability if competitive advantage". *Management Science*, vol. 35(12), pag. 1504- 1511.
- DiMaggio, P. y Powell, W.(1983): "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field". *American Sociological Review*, vol. 48 N° 2, pag. 147- 160.
- Dimitratos, P.; Liouka, I.; Ross, D. y Young, S. (2009): "The multinational enterprise and subsidiary evolution: Scotland since 1945". *Business History*, vol 51. No. 3, pag, 401– 425.

- Dooms, E. y Van Oijen, A. (2005): "Control differentiation, resource sharing and performance of business units". *Schmalenbach Business Review*, vol. 57, pag. 320- 331.
- Dörrenbächer C. y Becker-Ritterspach, F. (2009): "Introducing socio-political perspectives on intra-firm competition, production relocation and outsourcing", *Competition and Change*, vol. 13, pag. 193- 198.
- Dörrenbächer, C. y Gammelgaard, J. (2006): "Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market, and value-added scope of foreign owned subsidiaries". *Journal of International Management*, vol. 2 (3), pag. 266- 283.
- Dörrenbächer, C. y Gammelgaard, J. (2011): "Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power". *Critical Perspectives on International Business*, vol. 7. No. 1, pag. 30- 47.
- Dörrenbächer, C. y Geppert, M. (2006): "Micro-politics and conflicts in multinational corporations: current debates, reframing, and contributions of this special issue". *Journal of International Management*, vol. 12, pag. 251-65
- Dörrenbächer, C y Geppert, M. (2010): "Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations". *Personnel Review*, vol. 39. No.5, pag. 600-621.
- Dougherty, D., y Heller, T. (1994): "The illegitimacy of successful product innovation in established firms" *Organization Science*, vol. 5(2), pag. 200– 218.
- Downes, M. y Thomas, A. (2000): "Knowledge Transfer Through Expatriation: The U Curve Approach to Overseas Staffing". *Journal of Management Issue*, vol.12 (2), pag. 131– 149.
- Doz, Y. y Prahalad, C. (1980): "How MNC cope with host government intervention". *Harvard Business Review*, vol. 58(2), pag. 149- 157.
- Doz, Y.; Bartlett, C. y Prahalad, C. (1981): "Global competitive pressures vs. host country demands: managing tensions in MNC". *California Management Review*, vol. 23 (3), pag. 63- 74.
- Drogendijk, R. y Holm, U. (2010): "The role of national culture in the headquarters-subsidiary relationship in the multinational corporation: the effect of power distance" *Managing Contemporary Multinational. The role of Headquarters*. Editado por Ulf Anderson y Ulf Holm. New horizons in international business. Publicado por: Edward Elgar Publishing Limited.
- Dunning, J. (1980): "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests". *Journal of International Business Studies*, vol. 11(1), pag. 9- 31.
- Eberl, M. (2010): "An application of PLS in multi-group analysis: the need for differentiated corporate-level marketing in the mobile communications industry". In: V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Hensler, and H. Wold (Eds.) *Handbook of partial least squares*, Heidelberg: Springer.
- Edwards, J. y Bagozzi, R. (2000): "On the nature and direction of relationships between constructs and measures". *Psychological methods*, vol. 5(2), pag. 155.
- Edwards, M.; Ahmad, A. y Moss, S. (2002): "Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia". *Journal of International Business Studies*, vol. 33 (1), pag. 183- 191.

- Efron, B. y Tibshirani, R. (1993): "An introduction to the bootstrap". New York: Chapman & Hall.
- Eggert, A.; Fassott, G. y Helm, S. (2005): "Identifizierung und quantifizierung mediiender and moderierender effekte in komplexen kausalstrukturen. In F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott, & J. Henseler" (Eds.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Egri, C. y Ralston, D. (2004): "Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States". *Organization Science*, vol. 15 (2).
- Eisenhardt, K. (1989): "Making fast strategic decisions in high-velocity environments" *Academy of Management Journal*, vol. 32, pag. 543– 576.
- Elizur, D. (1984): "Facets of work values: A structural analysis of work outcomes" *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pag. 379- 389.
- Ellis, K. (2000): "Strategic Contexts, Knowledge Flows, and Competitiveness of MNCs: A Procedural Justice Approach". *Competitiveness Review*, vol. 10. No 1, pag. 9- 16.
- Elron, E. y Vigoda-Gadot, E. (2006): "Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual Teams," *International Journal of Cross-Cultural Management*. (6:3), pag. 295–317.
- Enright, M. y Sabramanian, V. (2007): "An organizing framework for MNC subsidiary typologies". *Management International Review*, vol. 47, pag. 895- 924.
- Ensign, P.; Birkinshaw J. y Frost T. (2000): "R&D centres of excellence in Canada. In The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective", Holm U, Pedersen T (eds). Macmillan: London, pag. 131– 153.
- Erez, M. y Drori, G. (2009): "Global Culture and Organizational Processes." In Rabi Bhagat and Richard M. Steers (eds.), *Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erez, M. y Nouri, R. (2010): "Creativity: The influence of cultural, social, and work contexts" *Management and Organization Review*, vol. 6, pag. 351- 370.
- Falk, R. y Miller, N. (1992): "A primer for soft modeling: University of Akron Press".
- Falbe, C. y Yukl, G. (1992): "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics". *Academy of Management Journal*, vol. 35, pag. 638- 652.
- Ferner, A. (2000): "The underpinnings of 'bureaucratic' control systems: HRM in European multinationals" *Journal of Management Studies*, vol. 37 (4), pag. 521- 539.
- Folger, R. y Cropanzano, R. (1998): "Organizational justice and human resource management" Thousand Oaks, CA: Sage
- Folger, R., y Konovsky, M. A. (1989): "Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions" *Academy of Management Journal*, vol. 32(1), pag. 115– 30.
- Ford, J.; Ford, W. y D'Amelio, A. (2008): "Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management Review*, vol. 33, pag. 362- 377
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982): "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of marketing research*, vol. 19(4), pag. 440- 452.

- Fornell, C. y Cha, J. (1994): "Partial least squares. Advanced methods of marketing research", vol. 407, pag. 52- 78.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, vol 18 (1), pag. 39- 50.
- Fornell, C.; Lorange, P. y Roos, J. (1990): "The cooperative venture formation process: a latent variable structural modelling approach". *Management Science*, vol. 36, pag. 1246– 1255.
- Forsgren, M. (1990): "Managing the international multi-centre firm: case studies from Sweden". *European management journal*, vol. 8, pag. 261- 267
- Forsgren, M. y Pedersen, T. (1998): "Centres of excellence in multinational companies: The case of Denmark. In J. Birkinshaw & N. Hood (Eds.)", *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, pag. 141- 161.
- Forsgren, M., Holm, U., y Thilenius, P. (1997): Network infusion in the multinational corporation—business relationships and subsidiary influence. In I. Bjo'rkman, & M. Forsgren, *The nature of the international firm* (pag. 475–494). Copenhagen Business School Press.
- Forsgren, M.; Holm, U. y Johanson, J. (2005): "Managing the embedded multinational: A business network view". *Cheltenham, UK: Edward Elgar*.
- Forsgren, M.; Pedersen, T. y Foss, N. (1999): "Accounting for the strengths of MNC subsidiaries: the case of foreign-owned firms in Denmark". *International Business Review*, 8(2), pag.181- 196.
- Foss, N. y Pedersen, T. (2002): "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context". *Journal of International Management*, vol. 8, pag. 49- 67.
- Frey, B. (1998): *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar: Aldershot / Brookfield, VT.
- Frost, Tony (2001): 'The geographic sources of foreign subsidiaries innovation', *Strategic Management Journal*, vol. 22, pag. 101- 123.
- Frost, T.; Birkinshaw, J. y Ensign P. (2002): "Centers de Excellence in Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, vol. 23, No. 11 (Nov., 2002), pag.997-1018.
- Galbraith, J. (1982): "Designing the innovating organization". *Organizational Dynamics*. Winter, pag. 5– 25.
- Gall, M.; Gall, .P. y Borg, R. (2003). "Educational research: An introduction" (7th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Galunic, D. y Eisenhardt, K. (1996): "The evolution of intra corporate domains: divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations". *Organization Science*, vol. 7(3), pag. 255– 281.
- Gammelgaard, J. (2009): "Intrafirm Competition: The Differentiating Impact of the Subsidiary Management Composition". *Competition and change*, vol. 13, No. 3, pag.214– 228.
- Gammelgaard, J.; McDonald, F.; Stephan A.; Tuselmann, H. y Dörrenbacher, C. (2012): "Autonomy, networks and subsidiary performance". *JIBS Working Papers No. 2012-3*

- Garnier, G. (1982): "Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations". *Academy of Management Journal*, vol. 25 (4), pag. 693- 908.
- Garnier, G.; Osborn, T.; Galicia, F. y Lecon, R. (1979): "Autonomy of the Mexican Affiliates of U.S. Multinational Corporations". *Columbia Journal of World Business*, pag. 78–90.
- Gefen, D.; Straub, D. y Boudreau, M. (2000): "Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice". *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 4(1), pag. 7.
- Geisser, S. (1975): "The predictive sample reuse method with applications". *Journal of the American Statistical Association*, vol. 70, pag. 320– 328.
- George, J. y Jones, G. (2001): "Towards a process model of individual change in organizations". *Human Relations*, vol. 54, pag. 419- 444.
- Geppert, M. y Williams, K. (2006): "Global, national and local practices in multinational corporations: Towards a sociopolitical framework" *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17(1), pag. 49- 69.
- Geringer, J. y Hebert, L. (1989): "Control and Performance of International Joint Ventures" *Journal of International Business Studies*, Summer, 235 – 254."
- Ghoshal, S. (1986): "The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes", *unpublished doctoral dissertation*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1988): "Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations" *Journal of International Business Studies*, vol. 19 (3), pag. 365– 388.
- Ghoshal, S. y Nohria, N (1989): "Internal differentiation within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, vol 10, pag. 323- 337.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1990): "The multinational corporation as an intern organizational network" *Academy of Management Review*, vol. 15(4), pag. 603- 625.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1994), "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management" *Strategic Management Journal*, vol. 15 (summer special issue) pag, 91- 112
- Ghoshal, S.; Korine, H. y Szulanski, G. (1994): "Interunit communication in multinational corporations" *Management Science*, vol. 40(1), pag. 96- 110.
- Giroud, A. y Scott-Kennel, J. (2009): "MNE linkages in international business: A framework for analysis". *International Business Review*, vol. 18, pag. 555- 566.
- Götz, O.; K. Liehr-Gobbers, y M. Krafft. (2009): "Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach" Edited by V. Esposito, V., W. W. chin, J. Henseler and H. Wang, *Handbook of partial least squares: concepts, methods, and applications*. Berlin: Springer
- Gorgievski, M.; Ascalon, M. y Stephan, U. (2011): "Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences". *Journal of Small Business Management*, vol. 49, pag. 207- 232.
- Grant, R. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review*, vol. 33, n1 3, primavera, pag.114- 135.

- Grant, R. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, n1 especial invierno, pag. 109- 122.
- Greenberg, J. (1987): "A taxonomy of organizational justice theories" *Academy of Management Review*, vol. 12(1), pag. 9- 22.
- Greenberg, J. (1990): "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow". *Journal of Management*, vol. 16, pag. 399- 432.
- Gupta A. y Govindarajan, V. (1991): "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations" *Academy of Management Review* vol. 16, pag. 768- 792.
- Gupta, A. y Govindarajan, V. (2000): "Knowledge flows within multinational corporations" *Strategic Management Journal* vol. 21, pag. 473- 496.
- Haenlein, M. y Kaplan, A. (2004): "A beginner's guide to Partial Least Squares analysis" *Understanding Statistics*, vol. 3, pag. 283– 297.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (1999): "Análisis Multivariante de datos" Ed. Prentice Hall, Londres.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B. y Anderson, R. (2010): "Multivariate Data Analysis with Readings", Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Hair, J.; Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011): "PLS-SEM: indeed a silver bullet" *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19 (2), pag. 139- 151.
- Hair, J.; Sarstedt, M.; Pieper, T. y Ringle, C. (2012): "The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications". *Long Range Planning* 45
- Hall, Edward. (1959): "The Silent Language". Greenwich: Fawcett
- Hall, E. (1976): "Beyond *culture*". Anchor Books, New York.
- Hamel, G. (1991): "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances" *Strategic Management Journal*, vol. 12, pag 83- 103.
- Harzing, A. (1999): "*Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*". Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A. (2000): "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies" *Journal of international business studies*, vol. 31, 1 (First quarter 2000), pag. 101- 120.
- Hedlund, G. (1981): "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters subsidiary relationships in Swedish MNCs", in Otterbeck, L. (Ed.), *The Management of Headquarters-subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, St Martin's Press, New York, NY, pag. 25-78
- Hedlund, G. (1984): "A model of knowledge management and the N-form corporation" *Strategic Management Journal*, 15 (Summer Special Issue), pag. 73- 90.

Hedlund, G. (1986): "The hypermodern MNC: A heterarchy?" *Human Resource Management*, vol. 25, pag. 9- 36.

Hedlund, G. y Ridderstråle, J. (1992): "Towards the N-Form corporation: exploitation and creation in the MNC". *IIB Working Paper*, RP 92/15.

Helmert, T. y Olson F. (1987): "The Minority Entrepreneur: An Assessment of the Correlation Between Personal Values and Company Strategy" *Southwest Academy of Management Sciences*.

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2010): "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill, México.

Ferner, A. y Edwards. P. (1995): "Power and the Diffusion of Organizational Change In Multinational Companies" *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1(2 pag. 229- 57)

Henseler, J. y Fassott, G. (2010): "Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures"

Henseler, J.; Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", in: Sinkovics, R. R., Ghauri, P. N. (eds.), *Advances in International Marketing*, vol. 20, pag. 277– 320.

Hill, C. (2011): "Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global". Octava Edición". *Mc Graw Hill*. México

Hofstede, G. (1980): "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", *London: Sage publication*.

Hofstede, G. (2001): "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations". (2nded). *Sage, Thousand Oaks, CA*.

Hofmann-Towfigh, N (2007): "Do students' values change in different types of schools?" *Journal of Moral Education*. Vol. 36, No. 4, pag.453–473

Holm, U. y Pedersen, T. (2000): "The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence: A Subsidiary Perspective". *Macmillan, London*.

Holm, U.; Holmström, C. y Sharma, D. (2005): "Competence Development through Business Relationships or Competitive Environment?: Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage". *Management International Review (MIR)*, vol. 45, no. 2005/2, pag. 197- 218.

Hornsby, J.; Kuratko, y Zahra, A. (2002): "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale". *Journal of Business Venturing*, vol. 17(3), pag. 253- 273

House, R.; Hanges. P.; Quintanilla, S.; Dorfman, P.; Javidan, M. y Dickson, M. (1999): "Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE". In Mobley, W., Gessner, J. y Arnold, V. *Advances in Global Leadership*, vol. I. Stanford. CT: JAI Press.

House, R.; Hanges. P.; Javidan. M.; Dorfman. P. y Gupta, V. (2004): "Culture, Leadership and Organizations: the Globe Study of 62 Societies". *Thousand Oaks: Sage Publications*.

- Huggins, R. (2000): "The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure" *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 12, pag. 111-135.
- Hulland, J. (1999): "Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies" *Strategic Management Journal*, vol. 20, pag. 195– 204.
- Hutzschenreuter, T; Lewin, A; Dresel, S. (2011): "Governance modes for offshoring activities: A comparison of US and German firms" *International Business Review*, vol. 20, Issue 3, June 2011, pag. 291- 313.
- Hymer, S. (1976): "The international operations of national firms: A study of direct investment". *Cambridge, MA: MIT Press*.
- Informe XVIII, del Estado de la Nación (2012): "El estado de la Nación, Costa Rica".
- Jarillo J. (1988): "On strategic networks". *Strategic Management Journal*, vol. 9, No. 1, pag. 31– 41.
- Jarillo, J. y Martínez, J. (1990): "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations" *Strategy Management Journal*, vol. 11, pag. 501- 512.
- Jarillo J. y Martínez, J. (1991): "Estrategia Internacional. Más allá de la exportación" *Mc Graw-Hill, Madrid*.
- Jarvis, C.; MacKenzie, S. y Podsakoff, P. (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research". *The Journal of Consumer Research*, vol. 30(2), pag. 199- 218.
- Jensen, R. y Szulanski, G. (2004): "Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers" *Journal of international Business Studies*, vol. 35(6), pag. 508- 523.
- Jindra, B.; Giroud, A. y Scott-Kennel, J. (2009): "Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies" *Journal of World Business*, vol. 44(2), pag. 167- 179.
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1988): "Internationalization in industrial systems – a network approach". En Hood, N., y Vahlne, J. E, (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, pag. 287 – 314.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990): "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*, vol. 7, No. 4, pag. 11- 24.
- Johanson, J y Wiedersheim, F. (1975): "The Internationalization process of the firms: four Swedish Case studies" *Journal of Management Studies*, pag. 305- 322.
- Johnson, B.; Smith-McLallen, A.; Killeya, L. y Levin, K. (2004): " Truth or consequences: Overcoming resistance to persuasion with positive thinking". In E. S. Knowles & J. A. Linn (Eds.), *Resistance and Persuasion* (pag. 215-233). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Johnston, S. y Menguc, B. (2007): "Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries". *Journal of International Business Studies*, vol. 38 No. 5, pag. 787- 801.
- Jones, E. y Pittman, T. (1982): "Toward a general theory of strategic self-presentation" In J. Suls (Ed.) *Psychological perspectives of the self* (pag. 231- 261). Hillsdale, NJ: Erlbaum

- Jöreskog, K. (1970): "A general method for analysis of covariance structures. *Biometrika*" vol. 57 (2), pag. 239.
- Joreskog, K. (1978): "Structural analysis of covariance and correlation matrices" *Psychometrika*, 43, pag. 443- 477.
- Jost, J.; Glaser, J.; Kruglanski, A. y Sulloway, F. (2003): "Political conservatism as motivated social cognition" *Psychological Bulletin*, vol. 129, pag. 339– 375.
- Kan, E. y Li, D. (2009): "Understanding Diverging Isomorphic Pressures on Foreign Subsidiary Managers: A Contingency Model", vol. 17 (1).
- Kanter, R. (1982): "The middle manager as innovator". *Harvard Business Review*, July–August: pag. 95–105.
- Kanter, R. (1985). "The change masters". New York: Simon y Schuster.
- Kanter, R. (1986): "Supporting innovation and venture development in established companies" *Journal of Business Venturing*, vol. 1 (1), pag. 47– 60.
- Kasof, J.; Chen, C.; Himsel, A. y Greenberger, E. (2007): "Values and creativity". *Creativity Research Journal*, vol.19, pag.105– 122.
- Kasser, T. y Ahuvia, A. (2002): "Materialistic values and well-being in business students". *European Journal of Social Psychology*, vol. 32, pag. 137- 146.
- Keys, B. y Bell, R. (1982): "The Four Faces of the fully functioning middle manager" *California Management Review*, vol. 24, pag. 59- 66.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1991): "Implementing global strategies: The role of procedural justice". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pag. 125- 143.
- Kim, W. y Mauborgne, R. A. (1993): "Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals corporate strategic decision" *Academy of Management Journal*, vol. 36, pag. 502- 526.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1995): "A procedural justice model of strategic decision making: strategy content implications in the multinational" *Organizational Science*, vol. 6, pag. 44– 61.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1997): "Value Innovation: the strategic logic of high growth". *Harvard Business Review*, vol. 75, No. 4, pag. 103- 112.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1998): "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pag. 323- 338.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2003): "Tipping point leadership". *Harvard Business Review*, vol. 81(4), pag 60- 69.
- Kipnis, D. y Schmidt, S. (1985) "The language of persuasion". *Psychology Today*, 19, pag. 40- 46.
- Kipnis, D.; Schmidt, S. y Wilkinson, I. (1980): "Intra organizational influence tactics: Explorations in getting one's way". *Journal of Applied Psychology*, vol. 65(4), pag. 440- 452.
- Kirzner, I. (1973). "Competition and entrepreneurship" *Chicago: University of Chicago Press*.

- Kleinbaum, D.; Kupper, L.; Muller, K. y Nizam, A. (1998): "Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods" (3rd Ed.). *Pacific Grove: Duxbury*.
- Klijn, E. (1998): "Policy Networks: An Overview". En Kickert, W. J. M. y Koppenjan, J.F.; (eds) *Managing Complex Networks*. Sage, London.
- Kluckhohn, C. (1951): "Value and value orientations in the theory of action" In *T. Parsons and social psychology*, vol. 25, pag.1– 65. New York: Academic Press.
- Kluckhohn, F.; y Strodtbeck, F. (1961): "Variations in Value Orientations". *New York: HarperCollins*.
- Knowles, E. S., y Linn, J. A. (Eds.). (2004): "Resistance and persuasion". Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Koiranen, M. (2002) "Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of old Finnish Family firms", *Family Business Review*, vol. 15, No. 3, pag. 175- 187.
- Kostova, T. (1996): "Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies" *University of Minnesota, Minneapolis*.
- Kostova, T. (1999): "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective" *Academy of Management Review*, vol. 24(2), pag. 308- 324.
- Kostova, T. y Roth, K. (2002): "Adoption of an organizational practice by the subsidiaries of the MNC: Institutional and relational effects" *Academy of Management Journal*, vol. 45, pag. 215- 233.
- Kristensen, P. y Morgan, G. (2007): "Multinationals and institutional competitiveness. Regulation and Governance" pag. 197– 212.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology" *Organization Science*, vol. 3, No.1 3, pag. 383- 397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational firms" *Journal of International Business Studies*, vol. 24(4), pag. 625- 645.
- Kogut, B. y Zander, U. (1999): "Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply" *Journal of International Business Studies*, vol 26, No. 2, pag. 417- 426. Washington.
- Law, K. y Wong, C. (1999): "Multidimensional Constructs M Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs". *Journal of Management*, vol. 25(2), pag. 143.
- Leventhal, G. (1980): "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship". In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, pag. 27– 55.
- Leventhal, G.; Karuza, J. y Fry, W. (1980): "Beyond fairness: A theory of allocation preferences". In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pag. 167- 218).
- Levine, S. y White, P. (1961): "Exchange as a conceptual framework for the study of management compliance with multinationals' corporate strategic decisions" *Academy of Management Journal*, vol. 36(3), pag. 502– 526.

- Lévy, J. y Varela, J. (2006): “Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales” *Primera Edición Gesbiblo S R. España*. 544 pag.
- Lewin, K. (1947): “Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and change” *Human Relations*, vol. 1, pag. 4- 42.
- Lewis-Duarte y Bligh (2012): “Agents of influence: exploring the usage timing and outcomes of executive coaching tactic” *Leadership y Organization Development*.
- Licht A. (2007): “The entrepreneurial spirit and what the law can do about it” *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 28, pag. 817- 862.
- Licht, A. y Siegel, J. (2006): “The Social Dimensions of Entrepreneurship” Mark Casson and Bernard Yeung, eds., *Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Lind, E. y Tyler, T. (1988): “The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum Press”.
- Ling, Y.; Floyd, S. y Baldrige, D. (2005): “Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations” *Journal of International Business Studies*, vol. 36(6), pag. 637– 654.
- Lippman, S. y Rumelt, D. (1982): “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition”. *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, (2), pag. 418– 438.
- López-Sáez, M. (2006-2007): “Influencia social. Principios básicos y tácticas de influencia”. *Curso Psicología Social*. Capítulo 15. *Cuadernos de la UNED*.
- Lucas, L. (2006): “The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation” *The Learning Organization*, vol. 13.No. 3, 2006, pag. 257- 275.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (1996): “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance” *Academy of Management Review*, vol. 21, pag. 135– 172.
- Lumpkin, G., Gelsinger y Schneider. (2009). “Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 33, Issue 1, pag. 47– 69.
- Lu, Tzu-En, Lu-Jui Chen y Wen-Ruey Lee (2007): “Subsidiary initiatives in subsidiary role changing in the case of the Bartlett and Ghoshal typology” *Journal of American Academy of Business*, vol. 11 (1), pag.280- 284.
- Luo, Y. (2005): “Toward competition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries” *Journal of World Business*, vol. 40(1), pag. 71- 90.
- Luo, Y. (2008): “Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances” *Strategic Management Journal*, vol. 29, pag. 27– 46.
- MacKenzie, S.; Podsakoff, P. y Jarvis, C. (2005): “The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions” *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, pag. 710– 730.
- March, J. (1991): “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Organization Science*, vol. 2(1), pag. 71– 87.
- Markus, H. y Kitayama, S. (1991): “Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation” *Psychological Review*, vol. 98, pag. 224- 253.

- Matarrita, R. (2011): “XI Informe del estado sobre la nación en desarrollo humano sostenible” Costa Rica
- Mathews, J. (2006): “Dragon multinationals: New players in 21st century globalization” *Asia Pacific Journal Manage*, vol. 23, pag. 5– 27.
- Mathieson, K.; Peacock, E. y Chin, W. (2001): “Extending the technology acceptance model: The influence of perceived user resources” *Data Base for Advances in Information Systems*, vol. 32(3), pag. 86–112.
- Mahnke, V.; Venzin, M. y Shaker, A. (2007): “Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: aligning interests and cognition under uncertainty” *Journal of Management Studies*, vol. 44(7), pag. 1278– 1298.
- Martínez, J. y Jarillo, J. (1989): “The Evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations” *Journal of International Business Studies*, vol. 20 No. 3, pag. 489- 514.
- Martínez, J. y Jarillo, J. (1991): “Coordination demands of international strategies” *Journal of International Business Studies*, vol. 22, pag. 429- 444.
- Maxwell, J. (1996): “Qualitative research design. An Interactive Approach”, pag. 1– 13.
- McDermott, R. y O'Dell, C. (2001): “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge” *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, Number 1, pag. 76– 85.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977): “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony” *American Journal of Sociology*, vol. 83, pag. 340–363
- Meyer, K.; Mudambi, R. y Narula, R. (2011): “Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness” *Journal of Management Studies*, vol. 48, pag. 2.
- Mideplan. (2012): “Costa Rica: Evolución de la inversión extranjera directa 2011”. Área de Análisis del Desarrollo. *Unidad de Análisis Nacional*. Ministerio de Planificación, Costa Rica.
- Miller, D. (1983): “The correlates of entrepreneurship in three types of firms.” *Management Science*, vol. 29, pag. 770- 791.
- Minbaeva, D.; Pedersen, T.; Bjorkman, I.; Fey, C. y Park, H. (2003): “MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and Knowledge Transfer” *Journal of International Business Studies*, vol 34(6), pag. 586- 599.
- Ministerio de Comercio Exterior (2012): “Inserción de Costa Rica en la Economía Mundial: los primeros 20 años en el Sistema Multilateral de Comercio”. *Ministerio de Comercio Exterior. Costa Rica*. 1. ed. San José, C.R. pag. 278.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010). Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “María Teresa Obregón Zamora”. San José, Costa Rica
- Miravittles, P. (2001): “Análisis del Rol Estratégico de las filiales de Multinacionales Industriales Extranjeras presentes en Cataluña” *XI Congreso Nacional de ACEDE. España*, pag. 1- 29.
- Mockler, R. (2002), “Multinational Strategic Management: An Integrative Entrepreneurial Context Specific Process”, *International Business Press, eua*.

- Monge-Arino, F. (2010): “Costa Rica: Trade Opening, FDI Attraction and Global Production Sharing”. *Ministry of Foreign Trade of Costa Rica*.
- Monteiro, F.; Arvidsson, N. y Birkinshaw, J. (2008): “Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications”. *Organization Science*, vol. 19, No. 1, pag. 90- 107.
- Moore, K. y Birkinshaw, J. (1998): “Managing knowledge in global service firms: Centres of Excellence” *The Academy of Management Executive*, vol. 12, pag. 81- 92
- Moreano, J.; Trejo, E. y Palací, F. (2001): “El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores”. *Revista de Psicología*. No. 237.
- Morgan, G. y Kristensen, P. (2006): “The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism” *Human relations*, vol. 59(11), pag. 1467– 1490.
- Morris, M.; Davis, D. y Allen, J. (1994): “Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism and collectivism” *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pag. 65- 89.
- Morrison, A. y Crookell, H. (1990): “Subsidiary strategy in a free-trade environment” *Business Quarterly*, vol. 55 (2), pag. 33- 39.
- Mudambi, R. (1999): “MNE internal capital markets and subsidiary strategic independence” *International Business Review*, vol. 8(2): pag. 197– 211.
- Mudambi, R. y Navarra, P. (2004): “Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs” *Journal of International Business Studies*, vol. 35(5), pag.385- 406.
- Mudambi, R., y Pedersen, T. (2007): “Agency theory and resource dependency theory: Complementary explanations for subsidiary power in multinational corporations”. In: Pedersen, T. and Volberda, H. (eds.) *Bridging IB theories, constructs, and methods across cultures and social sciences*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, 2007.
- Naumann, S. y Bennett, N. (2000): “A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model” *Academy of Management Journal*, vol. 43, pag. 881- 889.
- Nawojczyky, M. (2006): “Universalism versus particularism through the European social survey lenses” *Acta Physica Polonica B*, vol. 37. No. 11.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): “An Evolutionary Theory Of Economic Change” *The Belknap Press of Harvard University Press*, Cambridge.
- Nohria, N. y Ghoshal S. (1994): “Differentiated fit and share values alternatives for managing headquarters subsidiary relations” *Strategic Management Review*, vol. 15 (6), pag. 491- 502.
- Nohria, N. y Ghoshal S. (1997): “The differentiated network – Organizing multinational corporations for value creation”. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995): “The knowledge-creating company”, New York: *Oxford University Press*.
- Noorderhaven, N. y Harzing, A. (2009): “Knowledge-sharing and social interaction within MNEs” *Journal of International Business Studies*, vol. 40 (5), pag. 719- 771.

- Nunnally, J. (1978): "Psychometric theory, 2nd Edn". *New York: McGraw-Hill*.
- Oliver, C. (1992): "The Antecedents of Deinstitutionalization". *Organization Studies*, Walter de Gruyter GmbH y Co. KG, vol. 13, No. 4, pag. 563, pag. 26.
- Oliver, L. y Mark, E. (1998): "Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships" *Organization Studies*, vol. 19(4), pag. 549- 583.
- Oreg, S. (2006): "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change" *European Journal of Work y Organizational Psychology*, vol. 15(1) pag. 73- 101.
- Oreg, S.; Vakola, M.; Armenakis, A.; Bozionelos, N.; Gonzalez, L.; Hr̃ebi'c̃kova, M. Saksvik; Mahmut; Bayazit; Arciniega, Barkauskiene, Fujimoto, Han, Jimmieson, Mitsuhashi, Ohly, y Saksvik. (2008): "Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations" *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, No. 4, pag. 935– 944
- Parboteeah, P.; Bronson, J. y Cullen J. (2005): "Does national culture affect willingness to justify ethical suspect behavior" A focus on the Globe National Culture Scheme *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 5 (2), pag.123- 138.
- Paterson, S. y Brock, D. (2002): "The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis" *International Business Review*, vol. 11, pag. 139- 163.
- Pearce, R. (1999): "Decentralised RyD and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs)".
- Penrose, E. (1959): "The Theory of the Growth of the Firm" *Basil Blackwell*, Oxford.
- Penrose, E. (1962): "Teoría del crecimiento de la empresa". Ed. Aguilar. Madrid. Perrow,
- Ch. (1986): "Complex Organizations. A Critical Essay". 3rd ed., *New York: McGraw-Hill*. Perspectives. En K.I. Hanf y F.W. Scharpf (eds), pag. 345- 705.
- Pfeffer, J. (1982): "Organizations and Organization Theory" *Marshfield, MA*, Pitman, pag. 323.
- Pfeffer, J. y Novak, P. (1976): "Joint ventures and interorganizational interdependence".
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978): "The external control of organizations: A resource dependence perspective" *New York: Harper y Row*.
- Phelps, N. y Fuller, C. (2000): "Multinationals, intracorporate competition, and regional development" *Economic Geography*, vol. 76 (3), pag. 224- 243.
- Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View" *Strategic Management Journal*, vol. 14, pag. 179- 192.
- Petty, R.; Tormala, Z. y Rucker, D. (2004): "Resistance to persuasion: An attitude strength perspective". In J. T. Jost, M. R. Banaji, y D. Prentice (Eds.), *Perspectivism in social psychology: The yin and yang of scientific progress* (pag. 37–51). Washington, DC: American Psychological Association
- Pineda, E; Alvarado, E. y Canales, F. (1994): "Metodología de la Investigación". Segunda Edición. Washington, EE.UU. OPS.

- Pla, J. y León, F. (2004): "Dirección de Empresas Internacionales". *Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España*, pag. 1- 384.
- Pla-Barber, J.; Camps-Torres, J. y Madhok, A. (2009): "País trampolín" y "Filial Trampolín" una nueva perspectiva en la internacionalización hacia latinoamérica. *GCG Georgetown university-Universia*, vol. 3(2), pag. 16- 28.
- Podsakoff, N.; Shen, W. y Podsakoff, P. (2006): "The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique, and implications for future research" *Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 3, pag. 197– 252.
- Porter, Michael E. (1990), "The competitive advantage of nations", *New York: Free Press*.
- Poortinga, Y. (1992): "Toward a conceptualization of culture for psychology". In S. Iwawaki, Y. Kashima, y K. Leung (Eds.), *Innovations in cross-cultural psychology* (pag. 3–17). Amsterdam: Swets y Zeitlinger
- Poynter, T. y Rugman, A. (1982): "World product mandates. How will multinationals respond", in: *Business Quarterly*, vol. 47, No. 3, pag. 54- 61.
- Prahalad, C. y Doz, Y. (1981): "An Approach to Strategic Control in MNCs" *Sloan Management Review*, summer 1981, vol. 22, No. 4, pag. 5- 14.
- Prahalad, C. y Doz, Y. (1987): "The multinational mission: balancing local demands and global vision". *The Free Press, New York Press*.
- Punnett, B. y Ricks, D. (1997): "International business". 2nd ed. Cambridge: Blackwell.
- Quintanilla, J. (2002): "Dirección de Recursos Humanos en empresas multinacionales". *Prentice Hall. Madrid*
- Ralston, D.; Kai-Cheng, Y.; Wang, X.; Terpstra, R. y Wei, H. (1996): "The cosmopolitan Chinese manager: findings of a study on managerial values across the six regions of China" *Journal of International Management*, pag. 79- 109.
- Ralston, S.; Punt, A.; Hamel, O.; DeVore, J. y Conser, R. (2011): "An meta-analytic approach to quantifying scientific uncertainty in stock assessments". *Fishery Bulletin US*, vol. 109, pag. 217– 231
- Reinartz, W.; Haenlein, M. y Henseler, J. (2009): "An empirical comparison of the e cacy of covariance-based and variance-based SEM" *International Journal of Research in Marketing*, vol. 26 (4), pag. 332-344
- Ringle, C.; Wende, S. y Will, A. (2005): "Smart PLS 2.0 (M3) beta", Hamburg, Germany.
- Rokeach, M. (1973): "The nature of human values". *New York: Free Press*
- Rothwell, R. (1977): "The characteristics of succesful innovators and technically progressive firms" *R y D Management*, vol. 7(3).
- Rosenblatt, V. (2011): "The impact of institutional processes, social networks, and culture on diffusion of global work values in multinational organizations". *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 18. Iss: 1, pag. 105 – 121.

Roccas, S.; Schwartz, S. y Amit A. (2010): "Personal Value Priorities and National Identification" *Political Psychology*, vol. 31, No. 3, pag. 303- 419.

Rodríguez-Pinto, J.; Rodríguez-Escudero, A. y Gutiérrez-Cillán, J. (2008): "Order, positioning, scope and outcomes of market entry" *Industrial Marketing Management*, vol. 37(2), pag. 154- 166.

Rodríguez, C.; Pozo, T. y Gutiérrez, J. (2006): "La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior". [*Analytical triangulation, a resource for the validity of recurrent survey studies and reply researches in Higher Education*]

Ros, M.; Schwartz S. y Surkiss S. (1999): "Basic individual values, work values, and the meaning of work" *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48 (I), pag. 49- 71.

Rosenzweig, P. y Singh, J. (1991): "Organizational environments and the multinational enterprise" *Academy of Management Review*, vol. 16(2), pag. 340- 361.

Rousseau, D. (1995): "Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements". Newbury Park, CA: Sage.

Rousseau, D. y Parks, M. (1993): "The contracts of individuals in organizations, in: B. M. Straw y L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*", pag. 1– 43 (Greenwich, CT:JAI).

Roth, K. y Morrison, A. (1992): "Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates" *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pag. 715- 736.

Royce, J. y Powell, A. (1983): "Theory of personality and individual differences. Factors systems and processes" Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*.

Ryh-Song y John J. (1995): "Individualism and Confucian Dynamism: A Note On Hofstede's Cultural Root To Economic Growth" *Journal of International Business Studies*, vol. 26(3), pag. 655- 669.

Rugman, A. y Verbeke, A. (2001): "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises" *Strategic Management Journal*, vol. 22 (3), pag. 237- 250.

Rugman, A. y Verbeke, A. (2003): "Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives" *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pag. 125- 137.

Rugman, A. y Verbeke, A. (2005): "Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach Working Papers 2005-04", *Indiana University, Kelley School of Business, Department of Business Economics and Public Policy*.

Santiso, J (2008): "La emergencia de las multilatinas" *Revista de la Cepal* 95.

Sagiv, L. y Schwartz, S. (2000): "Values priorities and subjective wellbeing: Direct relations and congruity effects" *European Journal of Social Psychology*, vol. 30, pag. 177- 198.

Sagiv, L. y Schwartz, S. (2007): "Cultural values in organizations: insights for Europe" *European J. International Management*, vol. 1, No. 3.

- Sagiv, L.; Roccas, S. y Halevi, N. (2005): "A new challenge for managers: values role in introducing innovative communication technologies in organizations", in Tamayo, A. and Porto, J. (Eds.): *Valores e Comportamento nas Organizações, Values and Behavior in Organizations*, Petrópolis, Vozes, Brazil.
- Scott, W. (1995): "Institutions and organizations". Thousand Oaks, CA: *Sage*.
- Schein, E. (1985): "Organizational Culture and Leadership, San Francisco" *Jossey-Bass Publishers*.
- Schumpeter, J. (1934): "The theory of Economic Development". Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Schwartz, S. (1992): "Universals in the content and structure of values: Theoretical".
- Schwartz, S. (1994): "A Theory of cultural values and some implications for work". *Applied Psychology: An International Review*, vol. 48 (1), pag. 23- 37.
- Schwartz, S. (2005): "Basic human values: Their content and structure across countries". In A. Tamayo y J.B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações [Values and behavior in organizations]* pag. 21- 55.
- Schwartz, S. (2006): "Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications [Basic human values: Theory, measurement, and applications]" *Revue française de sociologie*, vol. 42, pag. 249- 288.
- Schwartz, S. (2007): "Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations" In R. Jowell, C. Roberts, R. Fitzgerald, y G. Eva (Eds.), *Measuring Attitudes Cross-Nationally: Lessons from the European Social Survey* (pag. 169- 203). London: Sage.
- Schwartz, S. y Bardi, A. (1997): "Influences of adaptation to communist rule on value priorities in Eastern Europe" *Political Psychology*, vol. 18, pag. 385– 410.
- Schwartz, S. y Bardi, A. (2001): "Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective" *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 32, pag. 268- 290.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1987): "Toward a universal psychological structure of human values" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.53, pag. 550- 562.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1990): "Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-cultural Replications" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, pag. 878- 91.
- Schwartz, S. y Boehnke, K. (2004): "Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis" *Journal of Research in Personalit*, vol. 38, pag. 230- 255
- Sharma, P. y Chrisman, J. (1999): "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship" *Entrepreneurship: Theory y Practice*, vol. 23, pag 11– 27.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): "The promise of entrepreneurship as a field of research" *Academy of Management Review*, vol. 25, pag. 217- 226
- Shimizu, K. (2012): "Risks of Corporate Entrepreneurship: Autonomy and Agency Issues" *Organization Science*, vol. 23, No. 1, pag. 194– 206.
- Simões, V. (2004): "Divestment by foreign-based companies: Founding conditions, sourcing and firm boundaries" Paper delivered at the 30th. *Conference of EIBA, Ljubljana*.

- Simões, V. (2005): “Disinvestment by foreign-owned firms: Facts in search of a framework”, in L. Cuyvers and F. De Beule (eds). *Transnational corporations and economic development: From internationalization to globalization*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pag. 38- 61.
- Simões, V.; Rita, B. y Pedro, N. (2002): “Subsidiary decision-making autonomy: Competences, integration and local responsiveness”. In SariannaLundan (ed). *Network knowledge in international business*, Cheltenham: Edward Elgar, pag. 137- 166.
- Sosik, J. (2005): “The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study” *Leadership Quarterly*, vol. 16, pag. 221- 244.
- Stankov, L. (2009): “Conservatism and cognitive ability” *Intelligence*, vol. 37, pag. 294–304
- Stone, M. (1974): “Cross-validators choice and assessment of statistical predictions” *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, vol. 36(2), pag. 111– 147.
- Smith, M. y Robertson, I. (1993): “The Theory and Practice of Systematic Personnel Selection”, 2nd edition, *Macmillan*.
- Staples, D. y Seddon, P. (2004): “Testing the Technology-to-Performance Chain Model” *Journal of Organizational and End User Computing*, vol. 16(4).
- Stevenson, H. (1983): “A perspective on entrepreneurship” *Harvard Business School Working Paper*, pag. 9- 384.
- Stevenson, H. y Jarillo, J. (1990): “A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management” *Strategic Management Journal*, vol. 11, N° 4, pag. 17- 27.
- Stopford, J. y Wells, L. (1972): “Managing the Multinational Enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries”, *New York, Basic Books*.
- Streukens, S.; Wetzels, M.; Daryanto, A. y Ruyter, K. (2010): “Analyzing Factorial Data Using PLS: Application in an Online Complaining Context”. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Heidelberg: Springer.
- Stopford, J. y Baden-Fuller, C. (1994): “Creating corporate entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, vol. 15 (7), pag. 521- 536.
- Taggart, J. (1997a): “Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy” *Journal of International Business Studies* First Quarter 1997, vol. 28(1), pag.51- 76.
- Taggart, J. (1997b): “An evaluation of the integration-responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the UK” *Management International Review*, vol. 37(4), pag. 295- 318.
- Taggart, J. (1998): “Strategy shifts in MNC subsidiaries” *Strategic Management Journal*, vol. 19, pag. 663– 681.
- Taggart, J. (1999): “US MNC subsidiaries in the UK: Characteristics and strategic role” In F. Burton and M. Chapman and A. Cross, editors. *International business organization Houndsmill, Bas. :MacMillan Press* , pag. 29- 46.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994): “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction” *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, No. 3, pag. 537- 556.

- Teece, J. Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7.pag. 509- 533.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.; Chatelin, Y. y Lauro, C. (2005): "PLS path modeling" *Computational Statistics y Data Analysis*, vol. 48(1), pag. 159– 205.
- Thibaut. J.; Friedland, N. y Walker, L. (1974): "Compliance with rules: Some social determinants" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 30, pag. 792- 801.
- Thibaut, J. y Walker, L. (1975): "Procedural justice: A psychological analysis". Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tolbert, P. y Zucker, L. (1983): "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, Mar 1983, vol. 28.No, 1, pag. 22- 39, pag. 18.
- Thompson, J. (1967) "Organizations in action" *New York: McGraw-Hill*.
- Thornberry, N. (2003): "Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs" *The Journal of Management Development*, vol. 22(4), pag. 329- 345.
- Tong, C.; Wong, A. y Yiu-fai Kwok, E. (2012): "Major Determinants Affecting the Autonomy of Multinational Corporation Subsidiaries in China" *Journal of Management Research*, vol. 4, No. 1: E1
- Tormala, Z. y Petty, R. (2004a): "Resistance to persuasion and attitude certainty: The moderating role of elaboration" *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 30, pag. 1446– 1457.
- Triandis, H. (1989): "The self and social behavior in differing cultural contexts" *Psychological Review*, vol. 96(3), pag. 506– 520.
- Triandis H. (1994): "Culture and Social Behavior". New York: *McGraw-Hill*.
- Triandis, H. (1995): "Individualism and Collectivism. Boulder", *CO: Westview Press*.
- Triandis, H. (1996): "The psychological measurement of cultural syndromes" *American Psychologist*, vol. 51 No. 4, pag. 407- 415.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1997): "Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business" (2nd ed.). London: Nicholas Brearley.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1998): "Riding the Waves of Culture", *McGraw-Hill*, New York.
- Trompenaars, F y Woolliams, P. (2003): "Business across Cultures". Capstone Publishing Ltd (a Wiley Company). *T.J. International Ltd, Padstow*, Cornwall. England.
- Tyler, T. (1999): "Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective" In B. M. Staw y R. Sutton (Eds.) *Research in organizational behavior*. (pag. 201–246). Greenwich, CT: *JAI Press*
- Tyler, T. y Andrew CAINE (1981): "The Role of Distributional and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders" *41 Journal of Personality and Social Psychology* 642.
- Tyler, T. y Lind, E. (1992): "A relational model of authority in groups" *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, pag. 151– 191.

- Tyler, T. y De Cremer, D. (2005): "Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change" *Leadership Quarterly*, 16, pag. 529- 545.
- Van den Bos, K.; Wilke, H. y Lind, E. (1998): "When do we need procedural fairness? The role of trust in authority" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 75, pag. 1449– 1458.
- Van den Bos, K. (2001): "Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, pag. 931- 941.
- Van den Bos, K. y Lind, E. (2002): "Uncertainty management by means of fairness judgments" In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 34, pag. 1– 60 San Diego, CA: Academic Press
- Van Dijk, D. y Kluger, A. (2004): "Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?" *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, pag. 113– 135.
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1995): "Explaining development and change in organizations" *Academy of Management Review*, vol. 20: pag. 510– 40.
- Vansteenkiste, M.; Duriez, B.; Simons, J. y Soenens, B. (2006): "Materialistic values and wellbeing among business students: Further evidence for their detrimental effect" *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 36, pag. 2892- 2908.
- Verbeke, A. y Kenworthy, T. (2008): "Multidivisional vs Metanational Governance of the Multinational Enterprise" *Journal of International Business Studies*, vol. 39(6), pag. 940- 956.
- Verbeke, A.; Chrisman, J. y Yuan, W. (2007): "A note on strategic renewak and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises" *Entrepreneurship Theory and Practice* July, pag. 585- 600.
- Verkasalo, M.; Goodwin, R. y Bezmenova, I. (2006): "Value change following a major terrorist incident: Finnish adolescent and student values before and after 11th September 2001" *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 36, pag. 144- 60.
- Verma, J. (1985): "The ingroup and its relevance to individual behavior: A study of collectivism and individualism" *Psychology*, vol. 28, pag. 173– 181.
- Vernaik, S.; Midgley, D. y Devinney, T. (2005): "Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance" *Journal of International Business Studies*, vol. 36, pag. 655- 675.
- Venaik, S, Brewer, P. (2010): "Avoiding Uncertainty In Hofstede And GLOBE" *Journal of International Business Studies*, vol. 41 - Issue 8 - pag. 1294- 1315
- Vinzi, V. (2010): "PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement" In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Heidelberg: Springer.
- Vora, D., Kostova, T. y Roth, K. (2007): "Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification Abstract" *Management International Review*, vol. 47, pag. 595– 620.
- Wai-Chung, H. (2002): "Entrepreneurship in international business: An institutional perspective, Asia" *Pacific Journal of Management*, vol. 19(1), pag. 29– 61.

- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). “Desarrollo de habilidades directivas” México: *Pearson Prentice Hall*, vol. 18, pag. 8- 10.
- White, R. y Poynter, T. (1984): “Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada” *Business Quarterly*, vol. 49 (summer), pag. 59- 69.
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource based view of the firm” *Strategic Management Journal*, vol. 5, pag. 171- 180.
- Wernerfelt, B. (1989): “From critical resources to corporate strategy” *Journal of General Management*, vol. 14. No 3, pag. 4- 12.
- Wernerfelt, B. (1995): “The Resource-based View of the Firm: Ten Years After” *Strategic Management Journal*, vol. 16, pag. 171- 174.
- Winter, S. (1995): “Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication” En C. A. Montgomery (ed.) *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm Ed. Kluwer. Academic Publishers*, Boston, pag.147- 178.
- Wilson, G. (1973): “A dynamic theory of conservatism” In G. D. Wilson (Ed.) *The psychology of conservatism*. London: *Academic Press*, pag. 257– 265.
- Williamson, O. (1975): “Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications”. *New York: Free Press*, pag. 10.
- Witt, L.; Andrews, M. y Kacmar, K. (2000): “The role of participation in decision-making in the organizational politics — job satisfaction relationship” *Human Relations*, vol. 53(3), pag. 341– 358.
- Wold, H. (1979): “Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: an example of the use of Partial Least Squares. Cahiers du Département d’Économétrie”. *Genève: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève*, pag. 1– 63.
- Yamin, M. y Forsgren, M. (2006): “Hymer's analysis of the multinational organization: Power retention and the demise of the federative MNE” *International Business Review*, vol. 15 (2), pag. 166– 179.
- Yang, Q.; Mudambi, R. y Meyer, K. (2008): “Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations” *Journal of Management*, vol. 34(5), pag. 882- 902.
- Young, S.; Hood, N. y Hamill, J. (1985): “Decision-Making in Foreign-Owned Multinational Subsidiaries in the United Kingdom, Multinational Enterprises Programme Working Paper” *International Labour Office, Geneva*. No 35.
- Young, S. y Tavares. T. (2004): “Centralization and Autonomy: Back to the future”. *International Business Review*, vol. 13 (2), pag. 215-237.
- Yuan, K. y Zamantili, D. (2010): “Procedural justice, participation and power distance” *Management Research Review*. On line from
- Yukl, G. (1998): “Leadership in organizations”. Upper Saddle River, NJ: *Prentice-Hall*.
- Yukl, G. (2002): “Leadership in Organizations”, Fifth ed. *Prentice Hall*.
- Yukl, G. y Falbe, C. (1990): “Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts” *Journal of Applied Psychology*, vol. 75(2), pag. 132- 140.

Zahra S, Ireland R, Hitt M. (2000): "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance" *Academy of Management Journal* 43(5), pag. 925- 950.

Zahra, S. y Dess, G. (2001): "Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate" *Academy of Management Review*, vol. 26 (1).

Zander, U. y Kogut, B. (1995): "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test" *Organization Science*, vol. 6, pag. 76- 92

APÉNDICE

Cuestionario

CUESTIONARIO

Las subsidiarias de las empresas multinacionales juegan un papel importante en el desarrollo económico de Costa Rica. Por esta razón, es necesario conocer aspectos estratégicos de ellas: roles que desempeñan, las iniciativas emprendedoras que desarrollan, las capacidades competitivas y los valores culturales de los gerentes, entre otras variables. La presente investigación es conducida por el Tecnológico de Costa Rica y debido a la importancia que representa para el país, cuenta con el apoyo del CINDE, PROCOMER Y AMCHAM. Estaremos muy complacidos si nos completa el siguiente cuestionario y de antemano le agradecemos su amabilidad. Toda la información será manejada en estricta confidencialidad. Los resultados se presentarán de modo agregado y bajo ningún motivo en forma individual.

Notas Aclaratorias en cuanto a la interpretación de términos:

Subsidiaria: es la empresa que pertenece a una corporación multinacional y que usted representa en Costa Rica.

Casa matriz: sede central del grupo a la que pertenece la subsidiaria costarricense.

Corporación: engloba a la casa matriz y su conjunto de subsidiarias corporativas localizadas en los distintos países.

Iniciativa innovadora: Nueva actividad u oportunidad de negocio cuya ejecución implica realizar **cambios radicales** en la subsidiaria, requiere **recursos adicionales** y está relacionada con el **desarrollo de nuevos**: productos, mercados, procesos productivos o la venta de nuevos servicios.

SECCION A: DATOS DE CLASIFICACIÓN
--

1. Nombre de la subsidiaria
2. Nombre y país de origen de la casa matriz.....
3. De qué forma la subsidiaria comenzó a formar parte de la empresa multinacional:

a. () La casa matriz la creó como una planta nueva.	c. () Forma parte de una <i>joint-venture</i> o empresa
b. () Fue incorporada mediante fusión o adquisición.	d. () Otra: Especifique
4. Año de inicio operaciones como subsidiaria costarricense:
5. Núm. de empleados subsidiaria..... 5.1. No. Expatriados que trabajan en la subsidiaria
6. Sector o industria en la que compete la subsidiaria: Comercio () Servicios () Manufactura ()

Comercializa y Manufactura () Agroindustria ()

7. De qué unidad de negocios depende directamente la subsidiaria costarricense:

1. De la casa Matriz: 2. De otra subsidiaria:

2.1. Indique el país donde se ubica la subsidiaria

8. ¿Existe alguna **relación jerárquica** entre la subsidiaria costarricense y alguna subsidiaria española de la corporación? 1. Si 2. No

SECCION B: RELACIONES CASA MATRIZ-FILIAL

1. ¿Qué tan a menudo, el gerente general de la subsidiaria (en promedio), **se comunica** con su contraparte o jefes de la casa matriz para tratar asuntos de la subsidiaria?

1. Diariamente	2. Semanalmente	3. Cada dos semanas	4. Mensualmente	5. Menos de una vez al mes
----------------	-----------------	---------------------	-----------------	----------------------------

2. ¿Qué tan a menudo el director general y los mandos medios en promedio, **realizan viajes** de negocios a la casa matriz?

1. Dos veces al mes o más	2. Una vez al mes	3. De tres a ocho veces al año	4. Una o dos veces al año	5. Menos de una vez al mes
---------------------------	-------------------	--------------------------------	---------------------------	----------------------------

3. Para las siguientes actividades que realiza la subsidiaria, indique quien toma la decisión de acuerdo con las siguientes opciones:

- | |
|---|
| <p>A. Decisiones son tomadas por la casa matriz/oficina regional <i>sin consultar</i> o pedir la opinión de la subsidiaria.</p> <p>B. Decisiones son tomadas principalmente por la casa matriz/oficina regional <i>después</i> de consultar o buscar la opinión de la subsidiaria.</p> <p>C. Decisiones son tomadas principalmente por la subsidiaria <i>después</i> de consultar o buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</p> <p>D. Decisiones son tomadas por la subsidiaria <i>sin consultar</i> ni buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</p> |
|---|

	Casa Matriz/Regional		Subsidiaria	
	A	B	C	D
1. Desarrollo de productos nuevos o mejorados	A	B	C	D
2. Cambios significativos en los procesos productivos	A	B	C	D
3. Realización de actividades de investigación y desarrollo	A	B	C	D
4. Desarrollo de innovaciones	A	B	C	D
5. Definición de los objetivos y metas para todos los negocios en los que opera la subsidiaria	A	B	C	D
6. Elección de proveedores.	A	B	C	D
1. Cambios en la organización de la subsidiaria	A	B	C	D

4. ¿Cuál de los siguientes roles es el que mejor se ajusta al desempeñado por la subsidiaria que usted dirige en Costa Rica, actualmente? **Marque solamente una respuesta.**

A. Vende los productos/servicios de la casa matriz en CR o en la Región. La función va desde la importación, distribución, mercadeo y servicios de apoyo a los clientes. El desarrollo de productos y procesos lo realiza la casa matriz.	<input type="checkbox"/>
B. Produce y vende en CR algunas de las líneas de productos/servicios de la casa matriz (o línea de productos relacionados). Productos con bajo volumen de ventas son importados de la casa matriz, pero generalmente el negocio es una réplica de la casa matriz. Algunas subsidiarias no hacen modificaciones de los productos/servicios que vende la casa matriz; sin embargo, otras ajustan los productos o servicios a la medida de las preferencias del mercado local.	<input type="checkbox"/>
C. Produce un conjunto designado de componentes/productos/servicios para varios países o para el mercado global. No realiza funciones de mercadeo. Las actividades de desarrollo las realiza la casa matriz pero, ocasionalmente, mejoras específicas en los procesos pueden ser desarrollados en CR. Las decisiones estratégicas importantes las hace casa matriz.	<input type="checkbox"/>
D. Desarrolla, produce y comercializa una línea de productos o servicios limitada por la casa matriz para que sean vendidos mercados globales . Los productos, mercados o tecnologías básicas son similares a las de la casa matriz. La subsidiaria es auto-suficiente en términos de aplicación de I&D, producción y mercadeo. Tiene control estratégico sobre los productos ya establecidos pero no sobre cambios estratégicos mayores o muy importantes.	<input type="checkbox"/>
E. Tiene libertad y recursos para desarrollar líneas de negocios tanto en el mercado local, en varios países o en mercado global. No tiene limitaciones para explorar mercados y posee libertad para buscar nuevas oportunidades de negocios. Las relaciones administrativas y financieras los únicos vínculos con la casa matriz.	<input type="checkbox"/>

EN LAS RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS 4 A LA 6 LA PUNTUACIÓN DE LA ESCALA CORRESPONDE A:

1= TOTALMENTE EN DESACUERDO,

5= TOTALMENTE DE ACUERDO.

4. Si en el futuro inmediato la subsidiaria que usted dirige planteara una iniciativa importante a la casa matriz, ¿cuál cree usted que sería la respuesta de la corporación (dirección corporativa y/o otras las unidades corporativas)?:

1. La dirección corporativa aceptaría la iniciativa y la apoya sin reservas.	1	2	3	4	5
2. La dirección corporativa solicitaría mayor información.	1	2	3	4	5
3. La dirección corporativa postergaría la respuesta y termina por olvidarla.	1	2	3	4	5
4. La dirección corporativa rechazaría la iniciativa definitivamente	1	2	3	4	5
5. Otras unidades corporativas considerarían que la subsidiaria no tiene legitimidad para plantear esas iniciativas.	1	2	3	4	5
6. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque rivaliza con la misma iniciativa que ellos están proponiendo.	1	2	3	4	5
7. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque rivaliza con otras iniciativas alternativas que ellos están proponiendo.	1	2	3	4	5

5. Si la subsidiaria a su cargo planteara una iniciativa que usted considera es muy importante para la filial y/o la corporación. ¿Cuáles estrategias seguiría si **percibiese** que su iniciativa ha sido rechazada por la dirección corporativa? **Responda considerando su percepción personal y no la posición de la subsidiaria**

1. Desistir de la iniciativa para evitar conflictos con la corporación y/u otras unidades corporativas	1	2	3	4	5
2. Persistir en sus intentos de convencer a la dirección corporativa para que acepte la iniciativa.	1	2	3	4	5
3. Utilizar su red de contactos personales con otros directivos corporativos para combatir o eludir las resistencias corporativas.	1	2	3	4	5
4. Implementar la iniciativa en sus etapas iniciales, de manera secreta, para tratar de evadir la resistencia corporativa, luego demostrar la viabilidad de la misma y finalmente alcanzar la aceptación corporativa.	1	2	3	4	5
5. Utilizar sus influencias externas (clientes, proveedores y otros) para demostrar ante los directivos corporativos la aceptación del mercado y alcanzar la aprobación corporativa	1	2	3	4	5
6. Utilizar sus relaciones externas con los clientes para lograr aceptación del mercado, luego desarrollar la iniciativa y presentarla como un hecho consumado ante la corporación.	1	2	3	4	5

6. El proceso que utiliza la casa matriz para la presentación y aprobación de las iniciativas significativas por parte de la subsidiaria a su cargo se caracteriza por:

1. Siempre hay una comunicación bilateral entre los administradores de la casa matriz y los de la subsidiaria costarricense.	1	2	3	4	5
2. Los administradores de la casa matriz aplican en forma consistente los procedimientos referentes al análisis y aprobación de iniciativas de todas las subsidiarias por igual.	1	2	3	4	5
3. La posición y voz de la subsidiaria es tomada en cuenta en las decisiones finales de la casa matriz.	1	2	3	4	5
4. Los administradores de la casa matriz conocen y están bien informados de todo lo que acontece en la subsidiaria.	1	2	3	4	5
5. La subsidiaria puede desafiar o refutar las decisiones finales que ha tomado la casa matriz.	1	2	3	4	5

SECCION D: ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS DE LA SUBSIDIARIA COSTARRICENSE

1. Únicamente para las actividades que se lleven a cabo en su empresa actualmente, indique en que **destaca su filial** en las siguientes áreas **en relación con el resto de unidades** de la corporación

1= nivel muy bajo

5= nivel muy alto

Actividad:					
1. Ensamblaje de productos o componentes.	1	2	3	4	5
2. Producción de bienes o Venta de Servicios	1	2	3	4	5
3. Marketing, ventas y servicio post-venta.	1	2	3	4	5
4. Logística y distribución	1	2	3	4	5
5. Recursos humanos.	1	2	3	4	5
6. Investigación y desarrollo.	1	2	3	4	5
7. Abastecimiento.	1	2	3	4	5

SECCION E: DIMENSIONES CULTURALES DEL GERENTE

INSTRUCCIONES: Las siguientes afirmaciones se refieren a sus valores. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las afirmaciones, según la escala que se presenta a continuación.

Cuando esté respondiendo a cada uno de los ítems, por favor pregúntese a sí mismo: ¿Qué valores son importantes para mí como principios que rigen **MI** vida?, y ¿Qué valores son menos importantes para **MÍ**? Los paréntesis que se encuentran después de cada valor contienen una explicación que puede ayudar a comprender ampliamente su significado.

Por favor comience leyendo todos los valores incluidos en la Lista de Valores, escoja el valor que le parezca el más importante y califique su importancia. Después, escoja el valor más opuesto a los suyos y califíquelo. Si no existe tal valor, escoja el valor menos importante para usted y califíquelo 0 ó 1, de acuerdo a su importancia. Finalmente, califique los demás valores.

DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN MI VIDA, el valor sería:

	Opuesto a mis valores	No importante	importante	Muy importante	De suprema importancia						
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7		
	VALORES										
1.	IGUALDAD (misma oportunidad para todos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
2.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
3.	PLACER (gratificación de deseos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
4.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
5.	ORDEN SOCIAL (estabilidad en la sociedad)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
6.	VIDA EMOCIONANTE (experiencias estimulantes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
7.	CORTESIA (tener buenos modales)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
8.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
9.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación contra enemigos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
10.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (Hoy por ti, mañana por mí)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
11.	CREATIVIDAD (autenticidad, imaginación)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	
12.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	

	VALORES									
13.	RESPECTO POR TRADICIÓN (preservación de costumbres)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
14.	AUTO-DISCIPLINA (resistir a la tentación)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
15.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los que amamos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
16.	UNIDAD CON LA NATURALEZA (formar parte de la Naturaleza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
17.	VIDA VARIADA (una vida llena de retos, desafíos y cambios)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
18.	SABIDURÍA (entendimiento maduro de la vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
19.	AUTORIDAD (tener derecho de mandar y guiar)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
20.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en arte y naturaleza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
21.	JUSTICIA SOCIAL (corrigiendo la injusticia, preocuparse por el débil)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
22.	INDEPENDIENTE (auto-suficiente)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
23.	MODERADO (evitar extremos en sentimientos y acciones)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
24.	LEAL (fidelidad a mis amigos, grupos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
25.	AMBICIOSO (aspirar, trabajar duro)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
26.	MENTE ABIERTA (respetar y tolerar diferentes ideas y creencias)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
27.	HUMILDE (modesto)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
28.	ATREVIDO (vivir en la aventura, en el riesgo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
29.	PROTECTOR DEL MEDIO AMBIENTE (preservar la naturaleza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
30.	INFLUYENTE (tener impacto con gente y eventos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
31.	HONRANDO A PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
32.	ELIGIENDO PROPIAS METAS (seleccionar propósitos propios)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
33.	CAPAZ (competente, efectivo, eficiente)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
34.	ACEPTANDO MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias que se presentan en la vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
35.	HONESTIDAD (sinceridad)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
36.	PRESERVAR MI IMAGEN PÚBLICA (cuidar mi "imagen")	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
37.	OBEDIENCIA (conocer obligaciones, servicial, sumiso)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
38.	SERVICIAL (trabajar para el beneficio de otros)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

VALORES										
39.	DISFRUTAR LA VIDA (disfrutar comida, sexo, tiempo libre, etc.)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
40.	DEVOTO (religión, fe y creencias)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
41.	RESPONSABLE (de fiar, de confianza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
42.	CURIOSO (interesado en todo, explorador)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
43.	PERDÓN (saber pedirlo y saber darlo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
44.	EXITOSO (lograr metas)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
45.	LIMPIO (ordenado, pulcro)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

DATOS DE LA PERSONA QUE CONTESTA

1. Nombre:	
2. Nacionalidad:	
3. Sexo:	1. Femenino <input type="checkbox"/> 2. Masculino <input type="checkbox"/>
4. Edad:	_____ años
5. Grado Académico:	1. Técnico <input type="checkbox"/> 2. Bachiller universitario <input type="checkbox"/> 3. Licenciatura <input type="checkbox"/> 4. Maestría <input type="checkbox"/> 5. Doctorado <input type="checkbox"/>
6. Posición que ocupa en la subsidiaria costarricense:	Años de ocupar esa posición: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
 ¿Desea recibir los datos de esta investigación? Sí No
 En caso afirmativo indíquenos su nombre y dirección