

RECURSOS HUMANOS: FACTORES INDIVIDUALES Y CONTEXTUALES

**TATIANA GYSEL ARANGO MEJÍA
LUIS MIGUEL BLANCO GÁLVEZ**

PROYECTO DE GRADO II

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2013**

RECURSOS HUMANOS: FACTORES INDIVIDUALES Y CONTEXTUALES

**TATIANA GYSEL ARANGO MEJÍA
LUIS MIGUEL BLANCO GÁLVEZ**

PROYECTO DE GRADO II

**DIRIGIDO POR
AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2013**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 <i>Objetivo general</i>	5
2.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
3. METODOLOGÍA	6
3.1. <i>Búsqueda y traducción de artículos</i>	6
3.2. <i>Búsqueda de información financiera</i>	10
3.3. <i>Dimensiones Culturales</i>	12
4. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES	17
5. BIBLIOGRAFIA	18
6. ANEXOS	19
<i>Anexo 1 – Información financiera</i>	19
<i>Anexo 2 – Traducciones</i>	23

1. INTRODUCCIÓN

A pesar que el área de Recursos Humanos es de gran importancia dentro de una organización, en muchas ocasiones no se tiene muy claro la influencia y el papel que desempeña ésta en la productividad de una empresa. De acuerdo con lo anterior, con el presente trabajo se pretende diferenciar de una manera más clara y concisa los factores tanto internos como externos que afectan la productividad de las empresas desde el punto de vista de Recursos Humanos, enfocado específicamente a empresas multinacionales norteamericanas y empresas multinacionales colombianas.

El objetivo de este trabajo consiste en la definición de un marco teórico más claro, sobre el cual la Tutora Aida Florencia Medina Lorza pueda establecer el modelo teórico propuesto en su tesis de doctorado: **INCIDENCIA DE LOS FACTORES CONTEXTUALES EN LA ARQUITECTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS**, en la Universidad de Valencia, España.

Lo anterior se sintetiza en las actividades realizadas hacia dos ejes en los cuales convergieron nuestros esfuerzos: búsqueda, consecución y traducción de artículos para la construcción del mencionado marco teórico y la búsqueda de información financiera de algunas empresas multinacionales asignadas por la tutora para el soporte cuantitativo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Apoyar en la construcción de una herramienta de medición y un marco conceptual para un modelo teórico propuesto por la tutora Aida Florencia Medina Lorza en su tesis de doctorado.

2.2 Objetivos específicos

- Buscar, traducir, analizar y presentar información pertinente y necesaria para contribuir al marco teórico del modelo propuesto por la tutora.
- Indagar y validar información financiera concerniente a la investigación realizada sobre las empresas multinacionales asignadas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Búsqueda y traducción de artículos

El principal objetivo de esta actividad fue ayudar a la profesora Aida a establecer el marco teórico para sustento de su tesis doctoral. Busca distinguir entre factores internos y factores externos y la respectiva influencia que dichos factores afectan la productividad de las multinacionales analizadas, desde el punto de vista de los recursos humanos. Para ellos, lleva a cabo la traducción de los siguientes artículos:

- **La fluidez del conocimiento y la estructura de control dentro de las corporaciones multinacionales** (Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan)

Virtualmente toda investigación sobre control estratégico dentro de las corporaciones multinacionales se ha centrado en diferencias de macro procesos y sistemas de control a través de toda multinacional. Teniendo una menos macro (es decir, contingencia de perspectiva subsidiada), este artículo examina cómo, dentro de la misma corporación, la naturaleza del control corporativo puede también variar sistemáticamente a través de filiales. Se analizan las diferencias en los contextos subsidiarios a lo largo de dos dimensiones: (a) la medida en que la filial es un usuario del conocimiento del resto de la corporación y (b) la medida en que la filial es un proveedor de dichos conocimientos al resto de la empresa.

- **El flujo del conocimiento en las multinacionales: una prueba empírica y ampliación de la tipología Gupta y Govindarajan de funciones subsidiarias.** (Harzing, Noorderhaven)

Este estudio ofrece una prueba empírica y la ampliación de la tipología Gupta y Govindarajan de las funciones de filiales con base en las entradas y salidas del

conocimiento. Una tipología cuádruple de funciones filiales - innovadores globales, operadoras integradas, ejecutoras o implementaras e innovadoras locales - que se prueba utilizando una muestra de 169 filiales de empresas multinacionales con sede en los EE.UU., Japón, Reino Unido, Alemania, Francia y los Países Bajos. Los resultados confirman la tipología y muestran que diferentes funciones filiales están asociadas con diferentes mecanismos de control, capacidades relativas y los flujos de productos. En comparación con estudios anteriores, nuestros resultados muestran una mayor diferenciación entre las filiales, así como un aumento en la importancia relativa de conocimiento y flujos de productos entre las filiales, que sugieren que las empresas multinacionales están cada vez más cerca del modelo ideal de la empresa transnacional.

- **Evasión de la incertidumbre en Hofstede y Globe** (Sunil Venaik, Paul Brewer)

En este trabajo se compara la dimensión *Evasión de la Incertidumbre* (EI) de la cultura nacional a través de los modelos de Hofstede y GLOBE, mirando las relaciones entre los datos y análisis. En lugar de apoyo mutuo, se detallan las principales diferencias y anomalías en los estudios. Mostramos cómo estas anomalías están dando lugar a explicaciones contradictorias en la investigación sobre las diferencias nacionales en una serie de fenómenos individuales y a nivel de país. Aclaremos la medición de la EI tanto en Hofstede como en GLOBE, y encontramos que los dos modelos están midiendo diferentes componentes en la construcción de la EI. Proponemos un modelo de dos componentes de la EI, llamados; *EI-estrés* y *EI-orientación a la norma (regla)* y confirmamos su validez con los datos de la cultura nacional de los estudios Hofstede y GLOBE, y los datos económicos del Banco Mundial. También explicamos la relación negativa entre *prácticas-valores* de EI en GLOBE usando teorías motivacionales. Se sugiere, más adelante en el futuro, una investigación relacionada con la EI. El índice de Hofstede de EI, las puntuaciones de prácticas de EI de GLOBE y los resultados de valores de EI en GLOBE deben ser utilizados dentro de los dominios específicos que representan; es decir, el estrés, las prácticas de orientación a las reglas y aspiraciones de orientación a las reglas, respectivamente. La resolución de las contradicciones de la EI entre y dentro de Hofstede y GLOBE ayudará a investigadores interculturales desarrollar

teorías más sólidas y más recomendaciones prácticas para la gestión de negocios internacionales.

- **Compromiso, flexibilidad y la elección del contrato de trabajo** (Subodh Kulkarni, Nagarajan Ramamoorthy)

El estudio de los factores que influyen en la elección de un contrato de trabajo de una empresa ocupa un papel fundamental en la literatura de gestión estratégica de los recursos humanos. Sin embargo, las investigaciones actuales no abordan adecuadamente una cuestión importante en un entorno de incertidumbre: ¿Puede una empresa equilibrar las consideraciones aparentemente contradictorias de "compromiso" y la "flexibilidad", que subyace a los contratos de trabajo? Mediante la integración de la investigación en economía de los costos de transacción y la visión basada en los recursos, se propone que una empresa podría evitar la compensación entre compromiso y flexibilidad al diferenciar entre dos tipos de especificidad de activos humanos: "especificidad de la empresa" y "especificidad del uso". La interacción entre los dos tipos de especificidad de los activos humanos y su potencial de creación de valor tiene fundamentalmente diferentes implicaciones para la elección de un contrato de trabajo de una empresa. Al distinguir entre incertidumbres conductuales y competitivas, se propone que los diferentes tipos de incertidumbres pueden influir en los niveles de compromiso y flexibilidad, y por último la opción de contrato de trabajo. Se discuten las implicaciones para la investigación y la práctica.

- **Capacidades de recursos humanos: una evaluación empírica** (Dave Ulrich, Wayne Brokbank, Arthur K. Yeung, y Dale G. Lake)

Con datos de 12.689 asociados de profesionales de recursos humanos (RRHH) en 1500 empresas 109 firmas, esta investigación representa una extensa evaluación de capacidades de RRHH. Se extienden la actual teoría y práctica de RRHH de dos maneras. En primer lugar, propone capacidades específicas de profesionales de RRHH que pueden demostrar agregar valor a un negocio. En segundo lugar, brinda una

evaluación empírica de cómo estos afectan las capacidades de desempeño de los profesionales de RRHH que perciben por sus asociados. Los resultados indican que cuando los profesionales de RRHH demuestran capacidades en el conocimiento del negocio, la entrega de RRHH y gestión del cambio, entonces los profesionales de RRHH son percibidos por sus asociados como más eficaces.

© 1995 por John Wiley & hijos, Inc.

Es importante destacar en este punto la complejidad del formalismo en dichos artículos de investigación. A causa del lenguaje tan técnico que en ellos se maneja era necesario, para cumplir a cabalidad con la responsabilidad, contextualizarse fuertemente con los temas tratados en los artículos para interpretar correctamente la información que se nos estaba siendo comunicada. Como alternativa relevante, el leer un poco sobre los respectivos autores nos permitía determinar el enfoque y los conceptos para dar paso a una adecuada interpretación; extendiendo el tiempo de respuesta de la actividad.

Adicional a lo anterior, algunas bases de datos que han adquirido los derechos de autor de algunos de los artículos de interés, requerían de compra o de permisos especiales para acceder a ellos, por lo que fue necesaria la intervención de la tutora y su red de contactos en la consecución de estos documentos.

3.2. Búsqueda de información financiera

Empresas Analizadas

En esta parte de las actividades realizadas, se llevó a cabo la búsqueda de información financiera requerida para veintidós empresas multinacionales que se discriminan en dos grupos: empresas multinacionales colombianas y empresas multinacionales norteamericanas que se describen en la siguiente tabla:

EMPRESAS MULTINACIONALES COLOMBIANAS	EMPRESAS MULTINACIONALES NORTEAMERICANAS
Quala S.A.	Diectv Colombia Ltda
Tecnoquímicas S.A.	Avon Colombia Ltda
Pulpa y Papel S.A.	Colgate Palmolive Compañía
Constructora Cusezar S.A.	Johnson & Johnson de Colombia S.A.
Bancolombia S.A.	Laboratorios Baxter S.A.
Alpina Productos Alimenticios S.A.	Pfizer S.A.S.
Banco de Occidente S.A.	Goodyear de Colombia S.A.
Ema Holdings (MAC) S.A.	Kraft Foods Colombia Ltda
Cementos Argos S.A.	Empresa Andina de Herramientas S.A.S.
Grupo Nutresa S.A.	General Motors Colomotores S.A.
	Kimberly Clark Colombia Holding Ltda
	Open Systems Sucursal Colombia

La búsqueda esta información se llevó a cabo principalmente en las siguientes bases de datos: Benchmarking, Gestor y Superintendencia financiera, donde fue necesario hallar la utilidad neta, el total de activos, patrimonio, ventas netas, total de empleados discriminados entre temporales y fijos y la utilidad operativa a Diciembre del año 2011. Con esta información, fue posible encontrar la rentabilidad sobre activos, rentabilidad financiera, la productividad laboral y la eficiencia operativa.

Posteriormente, fue necesario establecer contacto vía telefónica con cada una de las multinacionales para obtener la información necesaria acerca del número de empleados ya que en las bases de datos esta información solo estaba disponible hasta el año 2009. De acuerdo a los

requerimientos de cada una de las empresas fue necesario que la tutora estableciera contacto vía correo electrónico o correo físico para brindar la información solicitada.

Finalmente, con la información necesaria recolectada, fue posible encontrar indicadores financieros como: rentabilidad sobre activos (utilidad neta/total de activos), rentabilidad financiera (utilidad neta/patrimonio), productividad laboral (ventas netas/total de empleados), la cual estuvo a cargo de la tutora, y finalmente eficiencia operativa (utilidad operativa/ventas netas). (Anexo 1). La productividad laboral de Directv Colombia Ltda, Colgate Palmolive Compañía, Laboratorios Baxter S.A., Pfizer S.A.S., Goodyear de Colombia S.A., Kraft Foods Colombia Ltda, Empresa Andina de Herramientas S.A.S estuvo a cargo de la tutora ya que estas organizaciones exigían un contacto directo con la persona encargada del proyecto de grado como requerimiento para brindar la información solicitada, Esta es la razón de algunos espacios en blanco que se puede observar en el Anexo 1.

Entre los principales inconvenientes que se presentaron al momento de recolectar la información de las empresas multinacionales, fue encontrar el número de empleados en especial los temporales, ya que al ser organizaciones de gran tamaño establecen contratos con un elevado número de empresas contratistas por lo que se le dificulta a la persona encargada de recursos humanos tener un dato exacto de los empleados temporales. En algunas organizaciones no tenían el dato discriminado, sino que manejaban esta información como un todo, como el número total de empleados que operaban en la organización.

Otra dificultad encontrada fue respecto a la credibilidad de las personas con las que tuvimos contacto. Muchas de estas personas se mostraban negativas para darnos la información requerida, lo que nos hacía pensar que nos pudieron haber dado datos inexactos, puesto que nos remitían de una persona a otra o nos daban extensiones en las que no tenían la información (en dos casos nunca contesto nadie dichas extensiones). A pesar de la respectiva presentación para identificarnos como estudiantes de la universidad Icesi en el proyecto de grado, no fue suficiente en algunos casos para generar credibilidad. En este punto tuvimos que recurrir a conocidos en dichas empresas, como compañeros de la universidad en periodo de práctica y/o manifestación explícita de la necesidad de la tutora por ella misma vía correo y llamadas.

3.3. Dimensiones Culturales

Las dimensiones culturales son valores que distinguen unas sociedades de otras y podrían agruparse estadísticamente en varios clústeres. Dichos valores tienen fines, claramente, comparativos y fueron asignados por sus respectivos autores por semejanzas en las características internas atribuibles a cada agrupación.

Geert Hofstede en su investigación de 1980 estableció 4 dimensiones de la cultura organizacional, las cuales son:

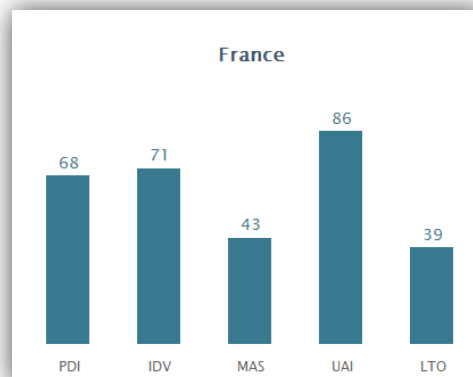
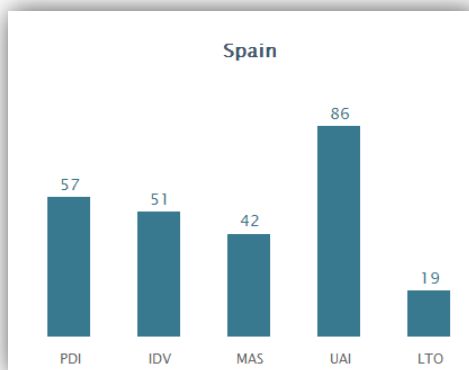
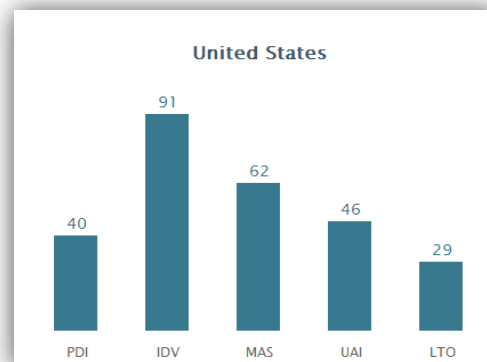
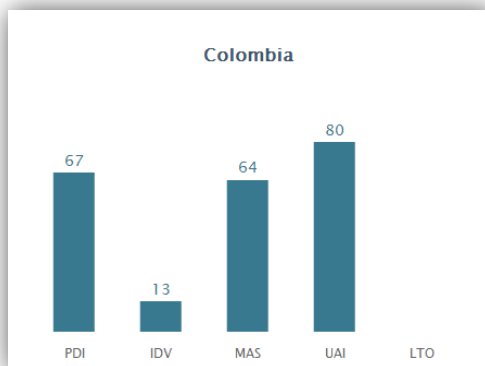
- a) **Power Distance Index (PDI) (Índice de distancia de poder)** - El índice de distancia del poder, que hace referencia al grado de aceptación (en los miembros menos poderosos de una cultura) de las diferencias de poder y/o desigualdad. Entre mayor sea el índice, mayor se encontrarán marcadas dichas diferencias.
- b) **Individualism (IDV) (Individualismo)** – define el nivel en que los individuos se comprometen en una sociedad y el sentido de pertenencia a determinado grupo. Un alto IDV refleja una tendencia a preocuparse de sí mismos y su familia más cercana (núcleo familiar), mientras que un bajo IDV, los lazos grupales son más amplios y la unidad familiar resulta más extensa.
- c) **Masculinity (MAS) (Masculinidad)** – define la tendencia de una cultura hacia patrones de conducta de mayor masculinidad o femineidad. Hofstede revela con su estudio que los valores femeninos eran más parecidos entre diferentes culturas que los valores masculinos. Las sociedades más masculinas están caracterizadas por diferenciar los roles entre sexos y poner énfasis en el logro, la ambición y el ejercicio del poder. En cambio, las sociedades femeninas están caracterizadas por la igualdad de roles entre sexos, la calidad de vida y el ayudar a otros (Wagner y Hollenbeck 2005).
- d) **Uncertainty Avoidance Index (UAI) (Índice de evasión de la incertidumbre)** – El UAI trata la aceptación de la sociedad hacia la incertidumbre y la ambigüedad frente a una verdad absoluta. Según Hofstede, un país con alto UAI tratará de evitar riesgos, situaciones desestructuradas, o que se salgan de lo habitual. Dichos países son más

emocionales, suelen reforzar la seguridad con leyes estrictas. En cambio, Por contra, los países con bajo UAI suelen ser más reflexivos, tolerantes y relativistas.

Existe otra dimensión que añadida posteriormente por Michael Bond en su investigación del año 1991:

e) **Long Term Orientation (LTO) (Orientación a largo plazo)** - se refiere a la orientación a largo o corto plazo de una cultura. La orientación al largo plazo apunta a sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia, y en el caso del corto plazo, Hofstede habla de sociedades más tradicionalistas, preocupadas por las obligaciones sociales, y caracterizadas por una mayor diplomacia.

Estas dimensiones explicadas anteriormente han sido evaluadas en los países de interés - Colombia, Estados Unidos y Europa (Francia, España)- con los siguientes resultados:



A continuación, un cuadro donde se comparan los resultados más directamente:

Indicador/País	Europa			
	Colombia	USA	España	Francia
PDI	67	40	57	68
IDV	13	91	51	71
MAS	64	62	42	43
UAI	80	46	86	86
LTO		29	19	39

En Colombia, la última dimensión cultural (Orientación al largo plazo) no ha sido evaluada hasta el momento.

En la investigación *GLOBE Project* (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) se tomaron los hallazgos de Hofstede de 1980 para reforzar dicha investigación; se utilizaron métodos cualitativos para facilitar su desarrollo de instrumentos cuantitativos, y así, llegar a establecer 9 dimensiones culturales según su estudio:

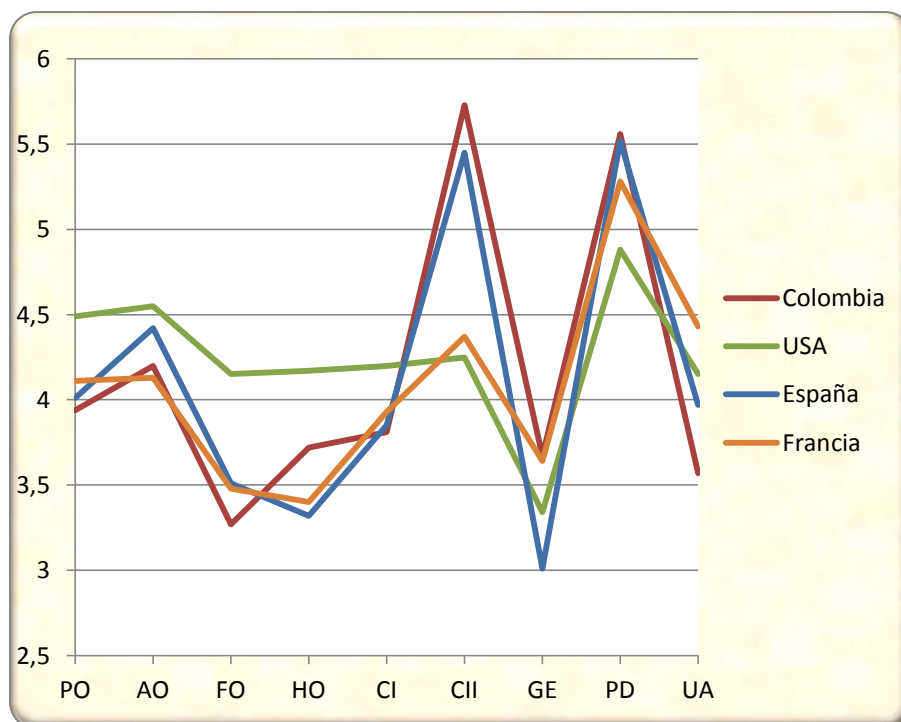
1. **Performance Orientation (PO) (orientación al rendimiento)** - se refiere al grado en que una organización o sociedad alienta y recompensa a los miembros del grupo para mejorar el rendimiento y la excelencia.
2. **Assertiveness Orientation (AO) (orientación a la asertividad)** - es el grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades son asertivos, conflictivos y agresivos en las relaciones sociales.
3. **Future Orientation (FO) (orientación al futuro)** – es el grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades incurren en conductas orientadas hacia el futuro, tales como la planificación, la inversión en el futuro y la gratificación paulatina.
4. **Human Orientation (HO) (orientación humana)** – es el grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades alientan y recompensan a las personas por ser justas, altruistas, generosas, cariñosas y amables con los demás.
5. **Collectivism I: Institutional collectivism (CI) (colectivismo institucional)** - refleja el grado en que las organizaciones y las sociedades institucionales alientan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.

6. **Collectivism II: In-group collectivism (CII) (colectivismo en grupo)** - refleja el grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.
7. **Gender Egalitarianism (GE) (igualdad de género)** - es el grado en el cual una organización o una sociedad minimiza las diferencias de rol de género y la discriminación de género.
8. **Power Distance (PD) (distancia del poder)** - se define como el grado en el cual los miembros de una organización o la sociedad esperan y aceptan que el poder debe ser distribuido de manera desigual.
9. **Uncertainty Avoidance (UA) (evasión de la incertidumbre)** - se define como el grado en el cual los miembros de una organización o sociedad se esfuerzan por evitar la incertidumbre por la dependencia de las normas sociales, los rituales y las prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los acontecimientos futuros.

El proyecto GLOBE encontró los siguientes resultados en referencia a las dimensiones explicadas anteriormente para los países de interés (Colombia, Estados Unidos, Francia y España): la calificación va entre el valor **0,0** al **7,0**

Indicador/País	Europa			
	Colombia	USA	España	Francia
PO	3,94	4,49	4,01	4,11
AO	4,20	4,55	4,42	4,13
FO	3,27	4,15	3,51	3,48
HO	3,72	4,17	3,32	3,40
CI	3,81	4,20	3,85	3,93
CII	5,73	4,25	5,45	4,37
GE	3,67	3,34	3,01	3,64
PD	5,56	4,88	5,52	5,28
UA	3,57	4,15	3,97	4,43

En la siguiente gráfica, veremos cómo se comportan estas dimensiones de manera comparativa en cuanto a los países de interés entre sí:



4. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

De toda la experiencia que representó para nosotros participar y aportar en una investigación de la magnitud de un doctorado, establecimos varios elementos del aprendizaje donde se midieron nuestras competencias y aptitudes por medio de compromiso, planeación y trabajo en equipo.

En primer lugar, queremos destacar un elemento que inicialmente se nos presentó como una barrera: un prejuicio que opacaba la dimensión de los recursos humanos como algo más complejo de lo teníamos en expectativa. Dado el contexto académico al que fuimos expuestos, no solo por el compromiso adquirido sino también por la iniciativa de indagar en los conceptos y autores aquí abordados, pudimos evidenciar cómo la distinción entre unos factores internos y externos específicos apuntan hacia diferentes maneras de impactar los resultados de la empresa teniendo en cuenta si es multinacional y la relación que tiene con las filiales a nivel estructural; a esto se le suman las capacidades de los individuos que se ven impactadas por condiciones como la incertidumbre, entre otras.

Con dicha contextualización, mejoramos el entendimiento y la interpretación de estos complejos conocimientos y los enfoques que aquí proponían comprendiendo la sutil relevancia entre las consecuencias de la elección de un contrato de trabajo o el tipo flujo de conocimiento de una empresa y las consecuencias esperadas. A nivel personal consideramos que, nosotros como académicos, si queremos continuar expandiendo nuestros conocimientos y habilidades por medio de la educación formal, debemos saber a qué responsabilidades y compromisos nos tendríamos que enfrentar para estar al nivel de una tesis doctoral, según como lo hemos dimensionado en estos meses de trabajo en equipo.

5. BIBLIOGRAFIA

- **La fluidez del conocimiento y la estructura de control dentro de las corporaciones multinacionales** (Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan)
- **El flujo del conocimiento en las multinacionales: una prueba empírica y ampliación de la tipología Gupta y Govindarajan de funciones subsidiarias.** (Harzing, Noorderhaven)
- **Evasión de la incertidumbre en Hofstede y Globe** (Sunil Venaik, Paul Brewer)
- **Compromiso, flexibilidad y la elección del contrato de trabajo** (Subodh Kulkarni, Nagarajan Ramamoorthy)
- **Capacidades de recursos humanos: una evaluación empírica** (Dave Ulrich, Wayne Brokbank, Arthur K. Yeung, y Dale G. Lake)
- **El clúster anglo: el imperio británico** (Neal Ashkanasy, Edwin Trevor-Roberts, Louise Earnshaw)
- **En el ojo del espectador: cruce de lecciones culturales en el liderazgo del proyecto GLOBE** (Mansour Javidan, Peter Dorfman, Mary Sully de Luque, Robert House)

6. ANEXOS

Anexo 1 – Información financiera

Para tener en cuenta:

Código	Descripción
1.	Empresa Colombiana no Multinacional
2.	Empresa Colombiana Multinacional
3.	Empresa de Estados Unidos
4.	Empresa de España

Nota: Los tipos de empresa #1 y #4 fueron abordadas por los otros grupos a cargo de la tutora.

Empresas multinacionales norteamericanas

Rentabilidad sobre activos:

No.	FUENTE	COD.	NIT	EMPRESA	UTILIDAD NETA	TOTAL DE ACTIVOS	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS
		Nacion.			A	B	ROA = A/B
1	Benchmark	3	805006014-0	Diectv Colombia Ltda	-25.996,00	245.956,00	-0,106
2	Benchmark	3	900041914	Avon Colombia Ltda	88.745,00	377.945,00	0,235
3	Benchmark	3	890300546-6	Colgate Palmolive Compañía	33.006,00	551.510,00	0,060
4	Benchmark	3	890101815	Johnson & Johnson de Colombia S.A.	33.591,00	483.092,00	0,070
5	Benchmark	3	890300292	Laboratorios Baxter S.A.	89.528,00	666.229,00	0,134
6	Benchmark	3	860039561	Pfizer S.A.S.	9.468,00	252.967,00	0,037
7	Benchmark	3	860004855	Goodyear de Colombia S.A.	-5.044,00	368.962,00	-0,014
8	Benchmark	3	890320129	Kraft Foods Colombia Ltda	-9.987,00	70.508,00	-0,142
9	Benchmark	3	890311366	Empresa Andina de Herramientas S.A.S.	2.488,00	32.032,00	0,078
10	Benchmark	3	860002304	General Motors Colomotores S.A.	50.313,00	1.282.802,00	0,039
11	Gestor	3	830068965	Kimberly Clark Colombia Ltda	22.565,31	1.016.815,70	0,022
12	Benchmark	3	800018332	Open Systems Sucursal Colombia	10.294,00	29.669,00	0,347

Rentabilidad financiera:

No.	FUENTE	COD.	NIT	EMPRESA	UTILIDAD NETA	TOTAL DE ACTIVOS	PATRIMONIO	RENTABILIDAD FINANCIERA
		Nacion.			A	B	C	ROE = A/C
1	Benchmark	3	805006014-0	Diectv Colombia Ltda	-25.996,00	245.956,00	46.891,00	-0,554
2	Benchmark	3	900041914	Avon Colombia Ltda	88.745,00	377.945,00	207.695,00	0,427
3	Benchmark	3	890300546-6	Colgate Palmolive Compañía	33.006,00	551.510,00	207.618,00	0,159
4	Benchmark	3	890101815	Johnson & Johnson de Colombia S.A.	33.591,00	483.092,00	326.281,00	0,103
5	Benchmark	3	890300292	Laboratorios Baxter S.A.	89.528,00	666.229,00	548.821,00	0,163
6	Benchmark	3	860039561	Pfizer S.A.S.	9.468,00	252.967,00	97.372,00	0,097
7	Benchmark	3	860004855	Goodyear de Colombia S.A.	-5.044,00	368.962,00	203.476,00	-0,025
8	Benchmark	3	890320129	Kraft Foods Colombia Ltda	-9.987,00	70.508,00	5.532,00	-1,805
9	Benchmark	3	890311366	Empresa Andina de Herramientas S.A.S.	2.488,00	32.032,00	24.927,00	0,100
10	Benchmark	3	860002304	General Motors Colmotores S.A.	50.313,00	1.282.802,00	422.190,00	0,119
11	Gestor	3	830068965	Kimberly Clark Colombia Ltda	22.565,31	1.016.815,70	758.583,69	0,030
12	Benchmark	3	800018332	Open Systems Sucursal Colombia	10.294,00	29.669,00	23.061,00	0,446

Productividad laboral:

No.	FUENTE	COD.	NIT	EMPRESA	VENTAS NETAS	No. EMPLEADOS	No. EMPLEADOS	TOTAL DE EMPLEADOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL
		Nacion.			D	TEMPORALES	FIJOS	E = TEMPORALES + FIJOS	PD = D/E
1	Benchmark	3	805006014-0	Diectv Colombia Ltda	377.025,00				
2	Benchmark	3	900041914	Avon Colombia Ltda	866.251,00	80	1300	1380	627,718
3	Benchmark	3	890300546-6	Colgate Palmolive Compañía	308.725,00		1100		
4	Benchmark	3	890101815	Johnson & Johnson de Colombia S.A.	698.020,00	200	500	700	997,171
5	Benchmark	3	890300292	Laboratorios Baxter S.A.	574.275,00		780		
6	Benchmark	3	860039561	Pfizer S.A.S.	519.557,00		580		
7	Benchmark	3	860004855	Goodyear de Colombia S.A.	376.359,00				
8	Benchmark	3	890320129	Kraft Foods Colombia Ltda	76.475,00				
9	Benchmark	3	890311366	Empresa Andina de Herramientas S.A.S.	41.329,00				
10	Benchmark	3	860002304	General Motors Colmotores S.A.	3.609.746,00			2300	1.569,455
11	Gestor	3	830068965	Kimberly Clark Colombia Ltda	630.737,12	400	310	710	888,362
12	Benchmark	3	800018332	Open Systems Sucursal Colombia	33.065,00	12	320	332	99,593

Eficiencia operativa:

No.	FUENTE	COD.	NIT	EMPRESA	VENTAS NETAS	UTILIDAD OPERATIVA	EFICIENCIA OPERATIVA
		Nacion.			D	X	EFO = X/D
1	Benchmark	3	805006014-0	Diectv Colombia Ltda	377.025,00	-20.035,00	-0,053
2	Benchmark	3	900041914	Avon Colombia Ltda	866.251,00	133.173,00	0,154
3	Benchmark	3	890300546-6	Colgate Palmolive Compañía	308.725,00	55.375,00	0,179
4	Benchmark	3	890101815	Johnson & Johnson de Colombia S.A.	698.020,00	91.614,00	0,131
5	Benchmark	3	890300292	Laboratorios Baxter S.A.	574.275,00	125.818,00	0,219
6	Benchmark	3	860039561	Pfizer S.A.S.	519.557,00	26.675,00	0,051
7	Benchmark	3	860004855	Goodyear de Colombia S.A.	376.359,00	12.582,00	0,033
8	Benchmark	3	890320129	Kraft Foods Colombia Ltda	76.475,00	-12.321,00	-0,161
9	Benchmark	3	890311366	Empresa Andina de Herramientas S.A.S.	41.329,00	6.318,00	0,153
10	Benchmark	3	860002304	General Motors Colmotores S.A.	3.609.746,00	258.986,00	0,072
11	Gestor	3	830068965	Kimberly Clark Colombia Ltda	630.737,12	15.016,92	0,024
12	Benchmark	3	800018332	Open Systems Sucursal Colombia	33.065,00	8.755,00	0,265

Empresas multinacionales colombianas.

Rentabilidad Sobre Activos:

No.	FUENTE	COD. Nacion.	NIT	EMPRESA	UTILIDAD NETA A	TOTAL DE ACTIVOS B	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS
							ROA = A/B
1	Benchmark	2	860074450	Quala S.A.	15.492,00	396.233,00	3,91%
2	Benchmark	2	890300662	Tecnoquimicas S.A.	61.600,00	800.287,00	7,70%
3	Benchmark	2	890301960	Pulpa y Papel S.A.	-37.048,00	1.103.522,00	-3,36%
4	Benchmark	2	860000531	Constructora Cusezar S.A.	39.380,00	222.520,00	17,70%
5	Super Financiera	2	8909039388	Bancolombia S.A.	1.192.266,97	62.183.996,66	1,92%
6	Super Financiera	2	8600259002	Alpina Productos Alimenticios	29.974,93	1.096.645,35	2,73%
7	Super Financiera	2	8903002794	Banco de Occidente S.A.	226.937,87	20.950.829,94	1,08%
8	Benchmark	2	890304403	Ema Holding S.A.	26.672,00	217.066,00	12,29%
9	Super Financiera	2	8901002510	Cemento Agos S.A.	369.973,98	15.760.938,01	2,35%
10	Super Financiera	2	8909000501	Nutresa S.A.	255.981,75	6.545.458,50	3,91%

Rentabilidad Financiera:

No.	FUENTE	COD. Nacion.	NIT	EMPRESA	UTILIDAD NETA A	TOTAL DE ACTIVOS B	PATRIMONIO C	RENTABILIDAD FINANCIERA
								ROE = A/C
1	Benchmark	2	860074450	Quala S.A.	15.492,00	396.233,00	230.762,00	6,71%
2	Benchmark	2	890300662	Tecnoquimicas S.A.	61.600,00	800.287,00	527.663,00	11,67%
3	Benchmark	2	890301960	Pulpa y Papel S.A.	-37.048,00	1.103.522,00	816.168,00	-4,54%
4	Benchmark	2	860000531	Constructora Cusezar S.A.	39.380,00	222.520,00	120.593,00	32,66%
5	Super Financiera	2	8909039388	Bancolombia S.A.	1.192.266,97	62.183.996,66	8.793.886,21	13,56%
6	Super Financiera	2	8600259002	Alpina Productos Alimenticios	29.974,93	1.096.645,35	521.855,52	5,74%
7	Super Financiera	2	8903002794	Banco de Occidente S.A.	226.937,87	20.950.829,94	3.030.562,09	7,49%
8	Benchmark	2	890304403	Ema Holding S.A.	26.672,00	217.066,00	160.004,00	16,67%
9	Super Financiera	2	8901002510	Cemento Agos S.A.	369.973,98	15.760.938,01	11.666.434,91	3,17%
10	Super Financiera	2	8909000501	Nutresa S.A.	255.981,75	6.545.458,50	6.476.240,01	3,95%

Productividad Laboral:

No.	FUENTE	COD. Nacion.	NIT	EMPRESA	VENTAS NETAS D	TOTAL DE EMPLEADOS E = TEMPORALES + FIJOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL
							PD = D/E
1	Benchmark	2	860074450	Quala S.A.	563.354,00	3.076	183,14
2	Benchmark	2	890300662	Tecnoquimicas S.A.	920.927,00	2.752	334,64
3	Benchmark	2	890301960	Pulpa y Papel S.A.	483.039,00	1.445	334,28
4	Benchmark	2	860000531	Constructora Cusezar S.A.	152.775,00	223	685,09
5	Super Financiera	2	8909039388	Bancolombia S.A.	13.378.578,90		
6	Super Financiera	2	8600259002	Alpina Productos Alimenticios	1.265.083,68	4.602	274,90
7	Super Financiera	2	8903002794	Banco de Occidente S.A.	1.905.906,93		
8	Benchmark	2	890304403	Ema Holding S.A.	77.855,00	607	128,26
9	Super Financiera	2	8901002510	Cemento Agos S.A.	1.602.469,95	2.766	579,35
10	Super Financiera	2	8909000501	Nutresa S.A.	276.978,75	23.687	11,69

Eficiencia operativa:

No.	FUENTE	COD. Nacion.	NIT	EMPRESA	VENTAS NETAS D	UTILIDAD OPERATIVA X	EFICIENCIA OPERATIVA EFO = X/D
1	Benchmark	2	860074450	Quala S.A.	563.354,00	35.524,00	6,31%
2	Benchmark	2	890300662	Tecnoquimicas S.A.	920.927,00	72.827,00	7,91%
3	Benchmark	2	890301960	Pulpa y Papel S.A.	483.039,00	-49.100,00	-10,16%
4	Benchmark	2	860000531	Constructora Cusezar S.A.	152.775,00	55.989,00	36,65%
5	Super Financiera	2	8909039388	Bancolombia S.A.	13.378.578,90	1.201.843,94	8,98%
6	Super Financiera	2	8600259002	Alpina Productos Alimenticios	1.265.083,68	79.143,61	6,26%
7	Super Financiera	2	8903002794	Banco de Occidente S.A.	1.905.906,93	250.145,58	13,12%
8	Benchmark	2	890304403	Ema Holding S.A.	77.855,00	10.751,00	13,81%
9	Super Financiera	2	8901002510	Cemento Agos S.A.	1.602.469,95	287.701,99	17,95%
10	Super Financiera	2	8909000501	Nutresa S.A.	276.978,75	266.590,27	96,25%

Aquí se evidencia lo mencionado anteriormente en la consecución de los datos financieros. El obstáculo más relevante fueron los datos referentes al número de empleados, donde, por una parte, la misma empresa tenía dificultades para determinar la cantidad por el tamaño de empresa y por otra parte no se tenía dicha información al nivel de detalle esperado: empleados fijos y temporales.

Anexo 2 – Traducciones

LA FLUIDEZ DEL CONOCIMIENTO Y LA ESTRUCTURA DE CONTROL DENTRO DE CORPORACIONES MULTINACIONALES

ANIL K. GUPTA University of Maryland

VIJAY GOVINDARAJAN Dartmouth College

Virtualmente toda investigación sobre control estratégico dentro de las corporaciones multinacionales (MNCs) se ha centrado en diferencias de macro procesos y sistemas de control a través de toda MNCs. Teniendo una menos macro (es decir, contingencia perspective subsidiada), este artículo examina cómo, dentro de la misma corporación, la naturaleza del control corporativo puede también variar sistemáticamente a través de filiales. Se analizan las diferencias en los contextos subsidiarios a lo largo de dos dimensiones: (a) la medida en que la filial es un usuario del conocimiento del resto de la corporación y (b) la medida en que la filial es un proveedor de dichos conocimientos al resto de la corporación.

Como Boddewyn (1988), Dunning (1988), y otros estudiosos de las corporaciones multinacionales (MNCs) han observado, la gran mayoría de la investigación sobre las empresas multinacionales se ha centrado en las razones económicas que motivan a las empresas a ir en el extranjero (por ejemplo, Buckley & Casson, 1985; Cuevas, 1982) y sobre los efectos económicos de la inversión extranjera directa así como diversificación del producto internacional (por ejemplo, Geringer, Beamish & daCosta, 1989; Grant, 1987). Las contribuciones de esta literatura a nuestro entendimiento de por qué existen las empresas multinacionales han sido enormes. Sin embargo, como Porter (1986:17) señaló, una limitación de acompañamiento ha hecho que hoy “nosotros sepamos más acerca de los problemas de convertirse en una multinacional, que sobre estrategias para la gestión de una multinacional establecida” (énfasis agregado). Motivado por estas observaciones, este artículo está dedicado al avance de la base teórica para la realización de futuras investigaciones sobre el tema del coalinamiento de la organización de la estrategia dentro de MNCs.

Los autores se han beneficiado de votos recibidos en los seminarios de investigación de la facultad Carnegie Mellon, la Universidad de Florida, la Universidad de Pittsburgh y la escuela

Tuck en el Dartmouth College. Susan Ashford, Richard D'Aveni, Edwin A. Locke, Lee Preston, Carl Scheraga y Anant Sundaram proporcionan comentarios útiles sobre borradores anteriores. Especiales agradecimientos son para William D. DeGenaro, Director de recursos de innovación, 3 M Corporation, por su valiosa orientación en las etapas formativas de este artículo. Dier (1962), investigación sobre coaliniamiento de la organización de la estrategia en el MNC contexto comenzó con el trabajo de Fouraker y Stopford (1968) y desde entonces se ha extendido por Daniels, Pitts, Tretter (1984), Egelhoff (1982), Franko (1976) y otros. Reflejando sus orígenes teóricos en trabajo de Chandler, la gran mayoría de esta investigación se ha centrado casi exclusivamente en las relaciones entre estrategias multinacionales y estructuras organizacionales formales conceptuadas en términos de alternativas como las divisiones de la zona, divisiones de productos, divisiones funcionales, una división internacional o algunas combinaciones matriz de estos. Sin embargo, los investigadores que estudian las relaciones entre estrategias MNC y variaciones organizacionales aparte de diferentes estructura formales (por ejemplo, el diseño de sistemas de control) (Doz & Prahalad, 1981; Prahalad & Doz, 1981) y la aparición diseñada o un diseño de mecanismos de coordinación informal (Bartlett & Ghoshal, 1989; Edstrom & Galbraith, 1977) comenzaron a desarrollar una comprensión casi completa y más rica en el entendimiento de cómo se organizan las empresas multinacionales. El análisis teórico presentado en este artículo no sólo es compatible con estas tendencias, sino que también está dirigido a empujarlas hacia adelante.

En otro sentido, sin embargo, las ideas desarrolladas en este artículo enviado representan un alejamiento significativo del objetivo dominante de la estrategia coalignada de la investigación MNCs. Casi todos los investigadores en esta área han tratado por complete el MNC como unidad de análisis y se han centrado en diferencias agregadas a través de las empresas multinacionales en vez de las variaciones de filiales dentro de la misma multinacional (por ejemplo, Franko, 1976; Fouraker & Stopford, 1968; Perlmutter, 1969; Prahalad & Doz, 1981). En otras palabras, pasadas investigaciones proporcionan algunas pistas sobre cómo la estructura global de IBM puede diferir de que de un Siemens o un Fujitsu, arroja poca luz sobre cómo, dentro de IBM, empresa de control sobre una filial específica podría diferir de sobre otro. Análisis por Bartlett y Ghoshal (1989), Doz (1978), Hedlund (1986) y Poynter y liberalismo (1982) sugieren claramente que muchas corporaciones multinacionales ahora asignan diferentes funciones estratégicas a las diferentes filiales. Sin embargo, con raras excepciones (Egelhoff,

1988; Ghoshal & de Nohria, 1989), las implicaciones de control corporativo de diferenciación estratégica de intra-MNC no han sido examinadas. La investigación en el caso de las empresas diversificadas de multinegocio ha indicado que alinear los sistemas de control a las funciones estratégicas diferenciadas de unidades de negocio tiene implicaciones significativas para la unidad de la presentación de un negocio (Govindarajan & Gupta, 1985; Gupta & Govindarajan, 1984); por eso, un caso prima facie existe acerca de la importancia de perseguir una línea similar de investigación para el contexto MNC. En un intento de ayudar a corregir la situación, este artículo (a) sostiene que las diferencias en la fluidez del conocimiento y los patrones entre enfocarse en buscar filiales representan una dimensión fundamental a lo largo de la cual pueden diferir contextos subsidiarios estratégicos y (b) avances a un marco conceptual de trabajo sobre cómo estas diferencias suelen reflejarse en la combinación de mecanismos administrativos formales e informales que la compañía principal podría utilizar para dar forma a las decisiones y acciones de diversas filiales.

DIFFERENCES EN CONTEXTOS ESTRATEGICOS DE FILIALES

UN MARCO CONCEPTUAL DE TRABAJO

La corporación multinacional como una red de transacciones

Para utilizar terminología (1985) de Williamson, control corporativo sobre una filial específica puede considerarse como un mecanismo de gobierno instituido por la Corporación, para regular las transacciones entre éste y la filial principal. Se entiende que tales transacciones ocurren a lo largo de tres dimensiones claves: flujos de capital, flujos de producto y flujos de conocimiento. En otras palabras, la MNC puede considerarse como una red de capital, productos y transacciones de conocimiento entre las unidades ubicadas en diferentes países-una perspectiva que es coherente con los análisis de Bartlett y Ghoshal (1989), Calvet (1981), Lessard (1979), Teece (1976) y otros.

Para la propuesta del presente artículo, la utilidad de dicha red de transacciones perspectiva es que, aunque es parsimonioso, capta comprensiblemente importantes variaciones en los contextos estratégicos de las MNC. Tome, por ejemplo, Root's (1987) conceptualización de las

estrategias para la entrada de los mercados internacionales. Según él, estrategias de entrada se pueden clasificar en tres tipos generales: modos de ingreso, los modos de entrada contractuales y modos de ingreso de inversión de exportación. En el marco de trabajo presentado aquí, el modo de ingreso de exportación estaría caracterizado por flujos de producto que se producen desde el país de origen a los mercados extranjeros, el modo de ingreso contractuales por flujos de conocimiento de la sede corporativa para socios/contratistas extranjeros, y el modo de ingreso de inversión de capital y conocimiento fluye desde la Corporación de padres en filiales en el extranjero. Este punto de vista de la multinacional como una red de flujos de productos, capital y conocimiento también es consistente con el espectro de estrategias globales genéricas identificadas por Porter (1986) y Bartlett (1986a). En el marco de trabajo de este artículo, la multinacional global orientada a la exportación, estaría caracterizada como dominada por corrientes de producto (pero poco capital o conocimiento) desde el país de origen a las unidades de comercialización extranjeras. Asimismo, la multidomestica MNC estaría caracterizada como dominada por capital (pero poco producto o conocimiento) fluye entre las distintas unidades. Finalmente, la multinacional global / transnacional compleja, estaría caracterizada como dominada por un flujo de productos multidireccionados, capital y conocimiento entre las distintas unidades.

Cabe señalar que una red de perspectiva de transacciones puede aplicarse no sólo a las empresas multinacionales (en un contexto de diversidad geográfica global), sino también a corporaciones diversificadas domésticas (un contexto de diversidad de productos). Sin embargo, debido al menos a dos claves diferentes entre corporaciones diversificadas, multinacionales y nacionales, las empresas multinacionales proporcionan un contexto significativamente más rico para el estudio de las transacciones entre subunidades intraempresariales: (a) en promedio, las cadenas de valor (Porter, 1986) bajo el control de filiales en el extranjero están probables que sean menos completas que aquellas bajo el control de unidades estratégicas de negocio (SBUs). Nota, por ejemplo, la existencia de

1991 Gupta y Govindarajan

771

un gran número de filiales dedicada únicamente a la comercialización o fabricación en el extranjero (Directorio Internacional de Afiliaciones de Corporaciones, 1990). Como resultado, en promedio, los beneficios potenciales por pagos totales entre subunidades también son

propensos a ser mayor en el caso de filiales en el extranjero que en el caso de domesticas SBUs. (b) puede esperarse que las limitaciones impuestas por la distancia geográfica, diversidad cultural, las diferencias lingüísticas y las exigencias contradictorias de varios gobiernos anfitriones, harán la realización de beneficios sinérgicos organizativamente más difíciles en el caso de filiales en el extranjero que en el caso de SBUs domésticas. En resumen, la mayor complejidad de la multinacional como una red de transacciones lo hace en un contexto particularmente rico para la construcción de la teoría en este tema; al mismo tiempo, la universalidad de la perspectiva de red debe permitir a la transferencia de tales teorías no a los contextos de las MNC.

Las diferencias en los contextos estratégicos de filiales

Modelado la multinacional como una red de transacciones ayuda a identificar las siguientes formas específicas en que contextos estratégicos de diversas filiales pueden diferir.

La magnitud de las transacciones . Para cada tipo de transacción (es decir, los flujos de capital, producto y conocimiento) pueden diferir filiales en cuanto a si o no participan en las transacciones intraempresariales, y, si lo hacen, entonces el volumen y la importancia de estas transacciones. Por ejemplo, generalmente sería cierto que la magnitud de los flujos de capital de sus padres a una filial sería mayor para filiales ubicadas en grandes o en crecimiento en lugar de los mercados nacionales más pequeños o maduros. Asimismo, el extendimiento de flujos de conocimiento a una subsidiaria puede ser mayor para filiales ubicadas en los mercados nacionales menos desarrollados en lugar de más desarrollados.

La direccionalidad de las transacciones. En la medida que filiales establecen transacciones intraempresariales puede diferir también en cuanto a que sean los receptores o los proveedores de lo que está siendo tramitado. Por ejemplo, filial de abastecimiento de un fabricante de equipo en el Lejano Oriente podría ser principalmente un proveedor de flujos de productos, mientras que una filial de comercialización en Escandinavia podría ser principalmente un receptor de flujos de producto. Asimismo, filiales que sirven como plataformas globales para el MNC (Porter, 1986) son propensas a tener mayor responsabilidad para salidas de conocimiento a otras filiales. En contraste, dependientes que no sirven como plataformas globales suelen participar principalmente en flujos de conocimiento. En definitiva, no con diferencias sobresalientes en las secuencias agregadas de las transacciones fluidas a través de las MNCs (por ejemplo, orientadas

a la exportación global versus Multidoméstico versus transnacional), debe esperarse que existan importantes diferencias a través de subsidiarias de la misma multinacional. Estas diferencias existen porque, para cada tipo de transacción (capital, producto y conocimiento), una subsidiaria podrá ejercer altos o bajos niveles de entrada de transacción así como altos o bajos niveles de salida de la transacción. En términos de control del MNC, la pregunta

Importante es: ¿cómo estas diferencias subsidiarias de intersubsidiarias puedan influir en la naturaleza

del control corporativo sobre filiales específicas? Un objetivo primordial de este artículo es proporcionar algunas respuestas teóricas a esta pregunta, centrándose en uno de los tres tipos de flujos de transacción. Concretamente, el documento se centra en las consecuencias del control de las diferencias en los patrones de flujo de conocimiento, pero no ejerce la misma pregunta con respecto a las diferencias en los patrones de flujo de capital y producto. Así, según el esquema de clasificación general red sugerido por Kadushin (1978) y Fombrun (1982), el principal aquí se centrará en cognitivo (es decir, conocimiento) más que expresivo (es decir, afectar), instrumental (es decir, energía), o el objetivo (es decir, bienes y capital) fluye a través de la red que representa cualquier MNC.

Además el hecho de que un análisis exhaustivo de todas las diferentes estrategias entre contextos estratégicos subsidiarios se extendería más allá del alcance de un solo artículo, hay tres razones para la decisión de centrarse sólo en los patrones de flujo de conocimiento. En primer lugar, aunque ha habido poca investigación sobre diferencias en el control corporativo a través de filiales en el extranjero, un cuerpo más extensivo de análisis y conclusiones existen en un área relacionada, a saber, las diferencias en el control corporativo sobre diferentes estrategias de negocio doméstico unidas (SBUs). Esta investigación basada en SBU se ha centrado en las implicaciones del control de las diferencias en ambos patrones de flujo de capital, es decir, control sobre construir versus esperar versus cosechar SBUs (Govindarajan & Gupta, 1985; Gupta & de Govindarajan, 1984), así como patrones de flujo de producto, es decir, la gestión de precios de transferencia y de recursos compartidos entre SBUs (Eccles, 1985; Gupta &

Govindarajan, 1986). Potencialmente, estos hallazgos pueden ser extendidos y en el caso del control corporativo sobre filiales extranjeras. Sin embargo, el tema de cómo manejar las diferencias en el conocimiento de patrones de flujo no ha sido tratado en el mercado interno o en los contextos extranjeros. En segundo lugar, la literatura sobre las empresas multinacionales refleja un consenso emergente que, en la población de corporaciones multinacionales, la proporción de complejo global / transnacional de las MNCs está aumentando, mientras que la de exportadora mundial y multidoméstica las empresas MNCs está disminuyendo (Bartlett, 1986a; Porter, 1986). Como se mencionó anteriormente, es específicamente en el caso de las empresas MNCs transnacionales que, en adición a los flujos de capital y productos, flujos de conocimiento a través de filiales se vuelven particularmente significativos. Así, una investigación sobre los control implicaciones de diferencias en los patrones de flujo de conocimiento debería arrojar luz sobre la gestión de las empresas MNCs transnacionales. Por último, es ahora ampliamente aceptado en la literatura de la economía que inversión extranjera directa por una empresa (es decir, el flujo de capital) se produce principalmente por un deseo de internalizar a las transferencias de conocimiento (Caves, 1982; Hymer, 1976; Teece, 1976). Tesis principal de los economistas es que, en general, conocimientos pueden ser transferidos más eficaz y eficiente a través de mecanismos internos de la organización, en lugar de a través de mecanismos de mercado externo. Esto es así porque las transacciones del mercado externo de conocimientos son susceptibles a varias de las imperfecciones del mercado, incluyendo problemas en reconocer y divulgar conocimientos y externalidades negativas, como el riesgo de crear a un nuevo competidor.

Diferencias Subsidiarias en los Patrones de Flujo de Conocimiento

Como todas las decisiones estratégicas, los patrones de flujo de conocimiento pueden ser o bien entendidas o realizadas (Mintzberg, 1978). Una premisa de la raíz de este artículo es que la naturaleza del control estratégico sobre filiales tiene un gran impacto sobre la realización de los flujos de conocimiento diseñados. Así, aunque se dio cuenta que los flujos de conocimiento serán un sistema de control funcional, el diseño de estos sistemas de control puede apropiadamente considerarse en función de los patrones de flujo prevista. De acuerdo con esta

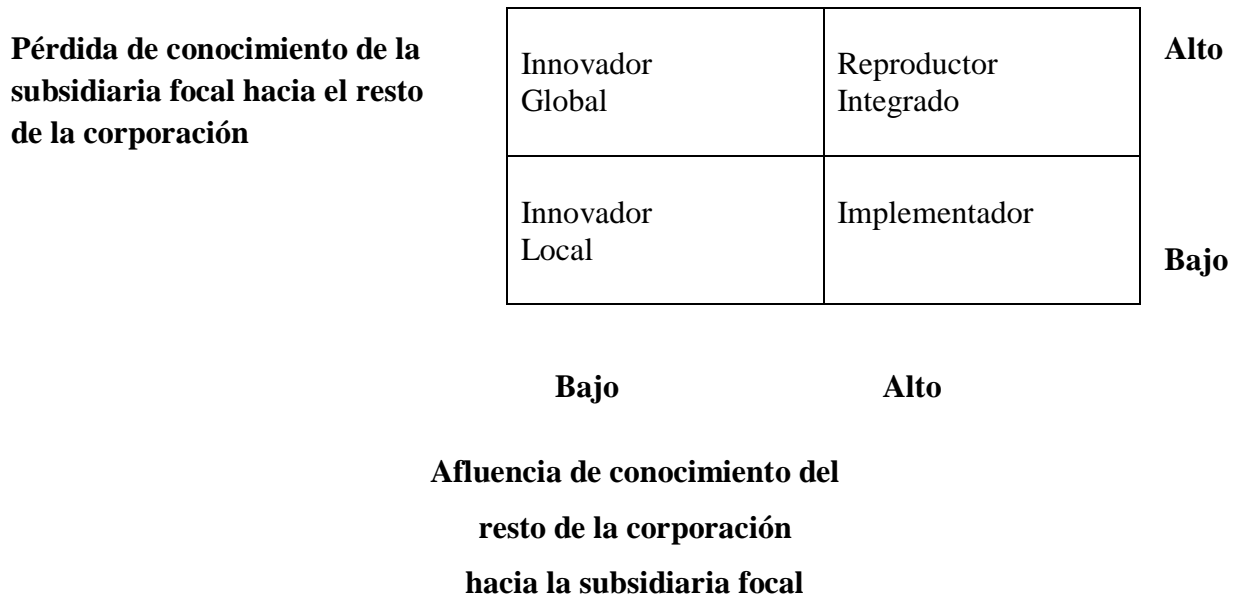
lógica, el resto de este artículo se centra en el impacto de los flujos de conocimiento previstos en el diseño de sistemas de control estratégico.

El flujo de conocimiento intraempresarial se define aquí como la transferencia de conocimientos ya sea (por ejemplo, habilidades y capacidades) o datos de mercado externo de valor estratégico. El tipo de experiencia transferido podría referirse a procesos (por ejemplo, habilidades de compras), rendimiento de entrada (por ejemplo, diseños de producto, proceso de diseños y diseños de envases), o salida de procesos (por ejemplo, conocimientos de mercadeo, conocimientos de distribución). Asimismo, la transferencia de datos de mercado externo podría referirse a la transferencia de información a nivel mundial relevante sobre clientes, competidores o proveedores claves. Tenga en cuenta que el flujo de conocimiento se refiere a la transferencia de conocimientos especializados o bien a información de mercado externo de relevancia global, pero no a la transferencia de información administrativa interna (como el intercambio de datos financieros mensuales). Por ejemplo, considere el caso de una empresa de procesamiento de alimentos de U.S. que entra en el mercado italiano con la adquisición de una máquina de hacer pasta local. Es probable que, incluso en el período inicial después de la adquisición, hubiera importantes flujos de información financiera de la nueva filial de la Corporación principal. Sin embargo, según la definición anterior, estos flujos de información no se considerarían flujos de conocimiento. Por el contrario, si la Corporación principal sustituye a algunos de los directores de mercadeo menos calificados en la nueva filial con los gerentes de mercadeo más calificados de otra filial europea, se considerará que se ha producido un intento de propiciar flujos de conocimiento. Como se indica en los apartados anteriores, las diferencias en los patrones de flujo de conocimiento a través de filiales pueden ser capturadas, centrándose en la magnitud de los flujos de conocimiento en el que una filial activa así como la dirección de calidad de estos flujos. Si se combinan estos dos factores, filiales de las MNCs pueden ser colocados a lo largo del siguiente espacio bidimensional: (a) la medida en que la filial se involucra en flujos de conocimiento del resto de la Corporación y (b) la medida en que la filial participa en salidas de conocimiento al resto de la Corporación. Así, como se muestra en la figura 1, en términos de patrones de flujo de conocimiento, se pueden definir cuatro roles subsidiarios genéricos: innovador Global (alta salida, baja afluencia), reproductor integrado (salida alta, alta afluencia), implementador (salida baja, alta afluencia) y Local innovador (salida baja, baja afluencia). En el papel de innovador Global, la filial sirve como la fuente de

conocimiento para otras unidades. Históricamente y especialmente en el caso de Estados Unidos y las multinacionales japonesas, ha sido jugado este papel sólo por las unidades domésticas.

Figura 1

Variaciones en contextos estratégicos de filial: Marco de trabajo basado en flujos de conocimiento



Sin embargo, como documentado por Bartlett y Ghoshal (1989) Harrigan (1984) y Ronstadt y Kramer (1982), esto está cambiando. Sin duda, un gran catalizador detrás de este cambio ha sido la aparición de fuerza tecnológica en una mayor multiplicidad de países (Port, 1990). Un buen ejemplo podría ser la subsidiaria de Citicorp cargada con el desarrollo y comercialización de programas para la industria de servicios financieros. A pesar de que la Corporación matriz tiene su sede en Nueva York, se encuentra la sede mundial de esta filial particular en Bombay, y las sucursales se encuentran en Bruselas y Nueva Jersey (Lee, 1990). Bartlett y Ghoshal (1989) también citaron el caso de la compañía sueca L. M. Ericsson, cuya unidad italiana sirve como el Centro Mundial de la compañía para el desarrollo de sistemas de transmisión, pero su unidad de Finlandia mantiene el liderazgo mundial para teléfonos móviles. El papel del Reproductor

Integrado es similar al papel del Innovador Global por que también implica una responsabilidad para crear conocimientos que puede ser utilizada por otras filiales. Sin embargo, a diferencia de la Innovación Global, una filial de Reproductor Integrado no es autosuficiente en el cumplimiento de sus propias necesidades de conocimiento. La filial japonesa de IBM responsable de altos niveles de influencia de conocimiento y afluencia de conocimiento, representa un buen ejemplo de una unidad con el papel de un Reproductor Integrado ("la multinacional," 1989).

En el papel de Implementador, la subsidiaria participa en poca creación de conocimiento propio y depende en gran medida de las entradas de conocimiento de las filiales matrices o el mismo nivel. Esta función es el anverso teórico del papel innovador Global como es ilustrado por el hecho de que, en las primeras historias de la mayoría de MNCs donde la unidad doméstica sirvió como el Innovador Global, el papel de unidades extranjeras se convirtió automáticamente en servir de Implementadores. La filial de la Corporación de 3 M en un país pequeño como Finlandia podría representar un buen ejemplo de una unidad exterior con un papel de Implementador.

Por último, el papel de Innovador Local implica que la filial tiene casi completa responsabilidad local para la creación de conocimientos pertinentes en todas las áreas funcionales claves; Sin embargo, este conocimiento es visto como demasiado ideosincrático para ser de mucho uso competitivo fuera del país donde se encuentra el Innovador Local ubicado. MNCs multidomesticas tradicionales han consistido casi en su totalidad filiales con roles locales innovador. Sin embargo, filiales con roles de Innovador Local pueden existir también en corporaciones multinacionales globales transnacionales o simples; por ejemplo, un estudio de caso sobre Kentucky Fried Chicken indica que, dentro de la filial japonesa de la compañía, la arquitectura y el tamaño de cada toma, el menú y el tema de la publicidad son radicalmente diferentes a las de otros países, la mayoría de los cuales copia el formato de U.S. (Bartlett, 1986b).

En cuanto a las demandas de la tarea impuestas por diferentes funciones estratégicas, es obvio que el grado de interdependencia lateral (es decir, interdependencia en filiales de enfoque) variará en sus roles. Sin embargo, como se describe en la siguiente sección, importantes y diferentes tipos de variaciones a través de papeles también existirá en la brecha de

responsabilidad-autoridad percibida por los gerentes generales subsidiarios y el grado de iniciativa autónoma que se espera de estos gestores. Basándose en estas diferencias complejas las demandas de la tarea, la siguiente sección desarrolla propuestas específicas sobre diferencias esperadas en el control corporativo sobre filiales.

PATRONES DE FLUJO DE CONOCIMIENTO Y CONTROL CORPORATIVO SOBRE FILIALES

El análisis teórico sobre los vínculos entre contextos subsidiarios, estrategias y mecanismos de control corporativo se basa en los siguientes argumentos clave. En primer lugar, diferentes contextos estratégicos subsidiarios implican diferentes entornos subsidiarios en términos de grados de interdependencia lateral, niveles de responsabilidad y autoridad y la necesidad de iniciativa local. Segundo, diferentes entornos requieren diferentes comportamientos por parte de gestores subsidiarios. En tercer lugar un mecanismo de control diferente induce y apoya diferentes tipos de comportamientos gerenciales. Por lo tanto, en cuarto lugar, suponiendo que las normas de la racionalidad administrativa (Thompson, 1967), así como la supervivencia selectiva de experimentos en el diseño de la organización (Aldrich, McKelvey & Ulrich, 1984), se prevé que habrá asociaciones sistematicas entre contextos estratégicos subsidiarios y la aparición de mecanismos específicos de control corporativo.

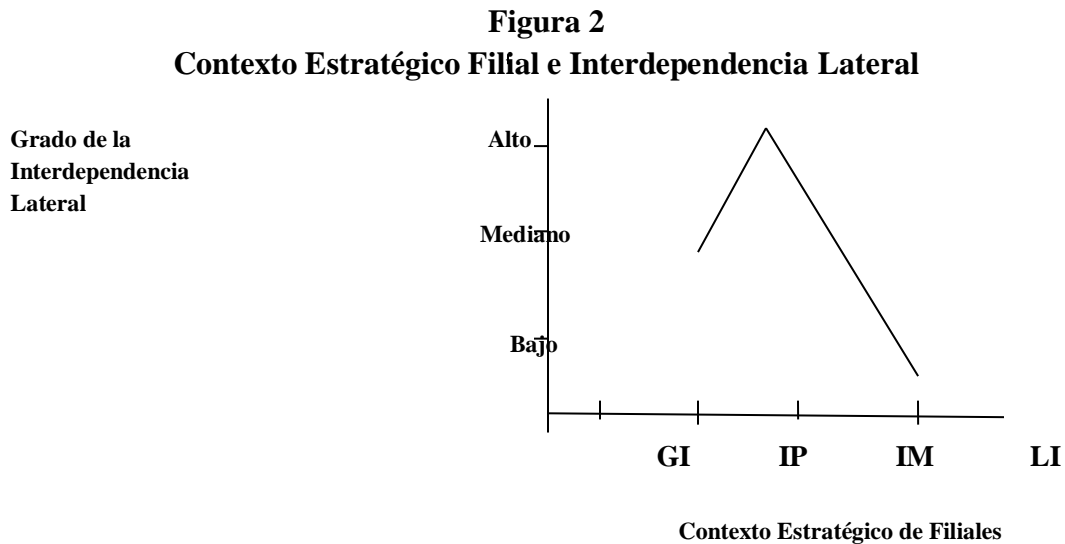
Con el fin de asignar adecuadamente la riqueza y la complejidad de la tarea que enfrentan los gerentes en las empresas multinacionales, los mecanismos de control de plazo es interpretado aquí ampliamente y utilizado para representar no sólo el sistema de control formal, sino también otro poderoso formal y mecanismos de organización informales que generalmente están disponibles para la sede corporativa para dar forma a las decisiones y acciones de las subsidiarias. Tal como se identifica en la literatura más amplia sobre las relaciones de la subunidad corporativo (por ejemplo, Bower, 1970; Doz & Prahalad, 1981; Galbraith & Nathanson, 1978; Gupta, 1987; Vancil, 1980), estos incluyen estructuras variables (por ejemplo, grado de descentralización vertical, presencia de mecanismos integrados laterales), variables de selección gerencial (por ejemplo, los atributos demográficos y personalidad de los directivos de la filial), variables de valoración y compensación de rendimiento (por ejemplo, estilo de evaluación del presupuesto, dependencia de comportamiento versus control de resultados,

dependencia fijo versus variable compensación y la base para la determinación de la bonificación), así como de procesos variables (por ejemplo, los patrones emergentes de comunicación y el nivel de socialización corporativa de gestores subsidiarios). Justificación para cada variable específica se da en las subsecciones siguientes.

Diferencias de las filiales en la interdependencia Lateral

Porque interdependencia entre cualquier filial y el resto de la Corporación será una función positiva de la medida de la afluencia de conocimiento (es decir, dependencia) así como la magnitud de la pérdida de conocimiento (es decir, en contra), diferencias de las filiales en interdependencia lateral pueden afirmarse más precisamente como sigue (ver figura 2):

Premisa 1: El grado de interdependencia lateral con filiales de pares será mayor para los Reproductores Integrados (alta salida alta afluencia), intermedio para Global Innovators (alta salida baja afluencia) e implementadores (flujo de salida alta baja), y más bajo para los innovadores locales (baja salida baja afluencia).



GI = Innovador Global; IP = Reproductor Integrado; IM = Implementador; LI = Innovador Local.

La hipótesis de mecanismos de control que deben estar alineados a diferentes niveles de interdependencia lateral: mecanismos de integración formales, intensidad de la comunicación, Fondo Nacional de los directivos de la filial y socialización corporativa de los directivos de la filial.

La pregunta interesante de la estrategia-coalineada ahora es: ¿qué mecanismos de control corporativo clave pueden esperarse para motivar y facilitar la gestión de diferentes niveles de interdependencia lateral entre otras filiales? Una extensa revisión de la literatura de la teoría de organización sugiere cuatro mecanismos. Como se examinará en las siguientes secciones, dos de estos mecanismos determinan la emergente información de procesamiento de la información en la interface entre filiales: (a) mecanismos interactivos formales y (b) la intensidad de los vínculos de comunicación. En contraste, dos otros mecanismos predeterminan los gestores subsidiarios voluntad y habilidad para adoptar una perspectiva global o local: (c) la nacionalidad de los directivos de la filial y (d) socialización corporativa de la gerencia de la filial. Debe señalarse también que, debido a sus efectos conductuales similares, es concebible que cada uno de estos dos pares de mecanismos puede presentar un efecto sustitución (Drazin & Van de Ven, 1985). Sería importante para la investigación empírica guiada por este artículo para anticipar esta posibilidad.

Uso de mecanismos de integración formales. Galbraith (1973) y Nadler y Tushman (1987) identificaron posiciones de enlace, comités de la unidad de la Cruz, papeles de integrador y estructura de la matriz, como los mecanismos estructurales clave formales para la coordinación entre subunidades de una organización. Estos mecanismos pueden considerarse formando una escala ordinal porque posiciones de enlace constituyen el tipo menos complejo del mecanismo integrador y estructuras matriciales constituyen el tipo más complejo. Además, el complejo más el mecanismo de integración, mayor es su capacidad de procesamiento de la información en términos de garantizar una coordinación efectiva entre las unidades interdependientes. Al mismo tiempo, como Galbraith (1973) y Nadler y Tushman (1987) discutieron, estos mecanismos no son libre de costo y el costo de implementar el mecanismo aumenta según su complejidad. Por lo tanto, una perspectiva de contingencia está garantizada. Es decir, una gestión eficaz de alta interdependencia exige más mecanismos complejos de integración, mientras que el manejo

efectivo de baja interdependencia requiere menos mecanismos de integración complejos. Estos argumentos teóricos también han encontrado apoyo empírico en Lorsch y Allen (1973) estudio sobre la gestión de la interdependencia corporativa divisional dentro de empresas diversificadas. Si estos argumentos se combinan con las expectativas en la premisa 1, esto lleva a la siguiente proposición:

Proposición 1: bajo normas de racionalidad administrativa, el uso de mecanismos integradores intersubordinarios laterales variará en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, la complejidad de tales mecanismos será alta para reproductores integrados, mediano para innovadores globales e implementadores y baja para los innovadores locales.

Intensidad de la comunicación. Patrones de comunicación siempre han sido considerados como un factor determinante de eficiencia y una organización en la creación y difusión de innovaciones (Allen & Cohen, 1969; Burns & Stalker, 1961; Tushman, 1977; Van de Ven, 1986). El argumento general ha sido que el éxito en innovación requiere de capacidad de procesamiento de la información adecuada en el sistema y que esa capacidad es una función de la intensidad de los patrones de comunicación. Investigaciones anteriores han conceptualizado la intensidad de la comunicación entre cualquier dos individuos en términos de tres dimensiones: frecuencia, la informalidad y la apertura (Jablin, 1979; Tushman, 1977). En el caso de la comunicación entre dos unidades organizativas, diferencia de dos personas, una cuarta dimensión (es decir, la densidad de comunicación) también parece pertinente; aquí, la densidad de comunicación se define en términos del número de personas en las dos unidades que interactúan entre sí a través de fronteras organizativas. En el contexto de este artículo, intensidad de la comunicación-esto entre una subsidiaria focal y el resto de la Corporación puede tratarse como una función positiva de la frecuencia, informalidad, apertura y densidad de comunicación entre la filial y las demás unidades.

Algunas de las conclusiones claves en esta área pueden resumirse como sigue: Primero, el más incierto proyecto una investigación más deseable es contar con mayor frecuencia y la informalidad en los patrones de comunicación (Tushman, 1979). Segundo, eficacia en la adaptación a la incertidumbre ambiental requiere la toma de decisiones no estructuradas procesos

que implican patrones de comunicación muy abiertos (Duncan, 1973). En tercer lugar, la apertura en la relación corporativa SBU es más beneficiosa en el caso de SBUs que persiguen estrategias de construcción o de diferenciación en lugar de cosechar o estrategias de costo de liderazgo (Gupta, 1987). En cuarto lugar, la alta frecuencia de comunicación interunidades ayuda a facilitar la adopción y difusión de la innovación a través de la filial multinacional (Ghoshal & Bartlett, 1988). La conclusión total de esta investigación es que los patrones de comunicación más intensos crean mayor capacidad de procesamiento de la información, y estos patrones se convierten en contextos especialmente convenientes donde tales capacidades son necesarias.

Como se sostuvo bajo la premisa 1, diferentes filiales pueden esperarse para hacer frente a diferentes niveles de interdependencia respecto al resto de la corporación. Porque la gestión de la interdependencia exige coordinación de decisiones y acciones (es decir, procesamiento de información) a través de unidades (Thompson, 1967), se puede avanzar a la siguiente proposición:

Proposición 2: Bajo las normas de la racionalidad administrativa, variará la intensidad (es decir, frecuencia, informalidad, apertura y densidad) de comunicación entre una filial focal y el resto de la Corporación en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, será alta para Reproductores Integrados, medio para los Innovadores e implementadores globales y baja para los innovadores locales.

Fondo Nacional de los directivos de la filial. Como ha sido bien reconocido, el equipo de alta gerencia de una subsidiaria extranjera puede consistir de cualquier combinación de los nacionales del país de acogida o expatriados de la matriz de un tercer país (Tung, 1982; Zeira & Shenkar, 1986). Varios estudios han indicado que el fondo nacional representa diferencias significativas en perspectivas gerenciales. Específicamente, en comparación con expatriados, los nacionales de los países anfitriones han sido señalados como más familiarizados con el entorno local, como desarrollar una relación más fuerte con gerentes locales y desarrollar una fuerte identificación con compromiso con la filial local que a la matriz de MNC (Tung, 1982; Zeira, 1976). Estos resultados han sido reportados para multinacionales de U.S., pero también japonés y multinacionales Europeas (Zeira & Harari, 1979). La explicación de estas advertencias parece estar en los contextos cognitivos y motivación de los directivos de la filial. Cognitivamente, los

ciudadanos del país anfitrión son propensos a tener una comprensión más casi completa del local sociocultural, político y entornos económicos; en contraste, los gerentes expatriados son propensos a tener un entendimiento más casi integral de la estrategia global de la MNCs. Emotivamente, el compromiso local del país anfitrión resulta del hecho de que los nacionales, en la mayoría de los casos, su progresión de carrera fuera de la filial local y en la jerarquía de la corporación matriz tiende a ser raro; en contraste, los gerentes expatriados no operan bajo tal restricción y es probable que tengan un mayor compromiso con las operaciones globales de la MNCs. Tenga en cuenta que cuanto mayor sea el grado de interdependencia lateral entre un focal y filiales, la mayor sería necesaria para una global, a diferencia de orientación local. Por lo tanto, partiendo de la premisa 1, la siguiente proposición puede ser avanzada:

Proposición 3: bajo normas de racionalidad administrativa, puede variar la composición del equipo de alta gerencia en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, la proporción de extranjeros como un porcentaje del equipo de alta gerencia será alta para Reproductores Integrados, medio para Innovadores Globales e Implementadores y baja para los Innovadores Locales.

Socialización corporativa de los directivos de la filial. Van Maanen y Schein (1979:21) define socialización organizacional como el proceso por el cual "un individuo se enseña qué comportamientos y perspectivas son acostumbrados y deseados en el marco de trabajo." Como sostuvieron Buchanan (1974), Edstrom y Galbraith (1977) y Ouchi (1979), socialización de los directivos puede ser un poderoso mecanismo para la construcción de la identificación y con compromiso a la organización como un todo, distinta de la subunidad inmediato en el cual el gerente está operando. Algunos de los procesos clave a través del cual se produce dicha socialización son rotación de puestos a través de las unidades y programas de desarrollo de gestión con participantes de varias unidades (Edstrom & Galbraith, 1977). En el contexto de este artículo, socialización corporativa de los directivos de la filial puede definirse como los procesos a través de normas y valores que los gestores subsidiarios estrechamente queden alineados con los de la Corporación matriz. Tenga en cuenta que la gestión eficaz de interdependencia lateral requeriría una identificación más cercana y con compromiso de la

Corporación entera en lugar de simplemente la filial focal. Por lo tanto, partiendo de la premisa 1, la siguiente proposición puede ser avanzada:

Proposición 4: Bajo normas de racionalidad administrativa, la socialización corporativa global de equipo de alta gerencia de la filial variará en contextos; específicamente, será alta para Reproductores Integrados, medio para Innovadores globales e Implementadores y baja para los Innovadores Locales.

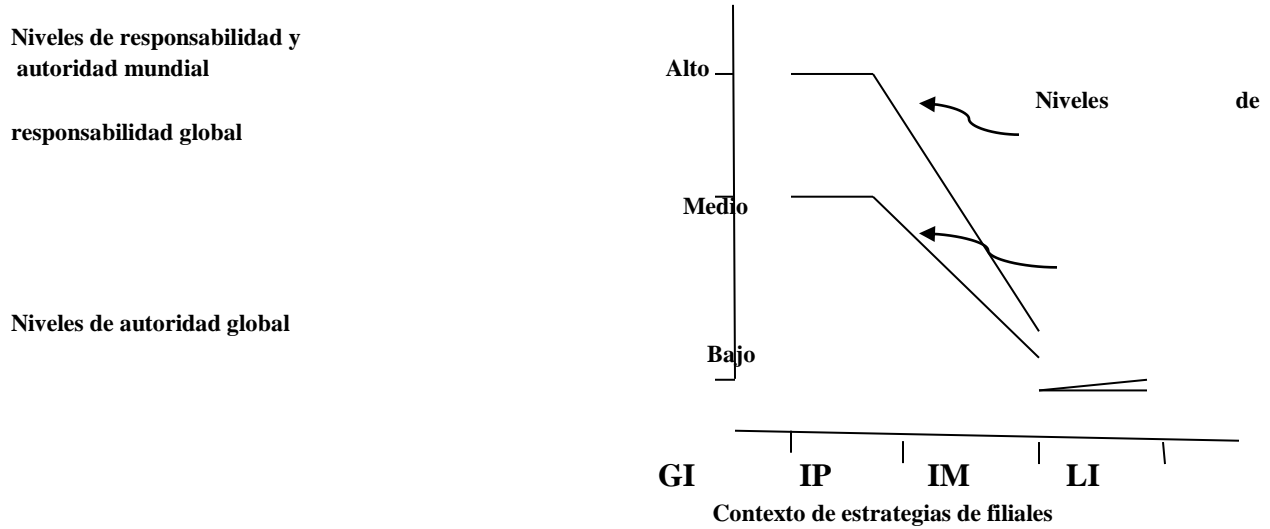
Diferencias Subsidiarias en Autoridad y Responsabilidad Global

A pesar que los gerentes generales dirigen autoridad formal sólo sobre las actividades realizadas dentro de sus propias unidades, está claro que cuanto más una filial requiere para participar en las transferencias de conocimientos a otras filiales, mayor será el alcance de la responsabilidad global y durabilidad de la gerente general. Así, arraigado en las definiciones de las cuatro funciones estratégicas, diferencias en los niveles de responsabilidad global y autoridad dada a los gerentes generales de la filial, pueden ser capturadas en la premisa siguiente (ver figura 3):

Premisa 2a: El alcance de la responsabilidad global será mayor para las filiales con papeles innovador y reproductor Integrados mundiales que para aquellos con roles de implementador e innovador Local.

Premisa 2b: Además, porque los gerentes tienen autoridad directa sobre las actividades dentro de sus propias filiales, vacíos de responsabilidad-autoridad existirá y será mayores para innovadores mundiales.

Figura 3
Contexto estratégico subsidiarios y niveles de
Responsabilidad Global y responsabilidad



GI = Innovador Global; IP = Reproductor Integrado; IM = Implementador; LI = Innovador Local.

La hipótesis de mecanismos de control que deben estar alineados a diferentes niveles de autoridad y responsabilidad global: base para la determinación de la bonificación, estilo de evaluación del presupuesto, depender de los resultados frente al control de comportamiento, tolerancia del administrador subsidiario para la ambigüedad.

Reproductores que serán para los implementadores y los Innovadores Locales.

Desde una perspectiva de control corporativo, se puede argumentar que los mecanismos apropiados serían aquellos que motive a administradores subsidiarios a pensar en sus responsabilidades en términos globales o locales, según corresponda, y que mitiguen la aparición de frustración en aquellos contextos donde la responsabilidad del administrador exceda su autoridad. Hacia estos fines, un examen exhaustivo de las Organización control y teoría de la literatura sugiere que las siguientes variables deben ser de especial interés: (a) base para la determinación de bono, (b) estilo de evaluación de presupuesto, (c) dependencia de salida versus control de la conducta y tolerancia de los gerentes (d) para la ambigüedad. El primer mecanismo de control puede utilizarse para enviar señales adecuadas sobre la necesidad de una responsabilidad global o local. En contraste, los últimos tres mecanismos pueden ser dirigidos a mitigar el potencial de frustración derivados de lagunas de responsabilidad-autoridad; aquí

también, parecería lógico para futuras investigaciones empíricas anticipar la presencia de un efecto de sustitución entre estos tres mecanismos.

Base para la determinación de la bonificación. Como Salter (1973) sugiere, el bono de incentivo positivo para un gerente general de división no necesariamente siempre una función de rendimiento de la División focal; de hecho, la bonificación de incentivo puede ser atada en parte (o incluso totalmente) al rendimiento de un grupo de divisiones. Esta expectativa fue apoyada en los resultados empíricos del trabajo de Gupta y Govíndarajann (1986). Si estos argumentos y las conclusiones se extienden al caso de filiales en el extranjero, puede esperarse que la bonificación del administrador de una filial es probable que se basarse únicamente en el funcionamiento de la filial focal, únicamente en el desempeño de un grupo más amplio (por ejemplo, un grupo regional de varias filiales o incluso toda la Corporación), o alguna combinación de los dos.

De acuerdo a la investigación empírica de la investigación en esta área, mayor será la magnitud de recursos compartidos entre focales y otras unidades, mayor es la necesidad de vincular la bonificación del administrador de la unidad a la actuación de la agrupación más grande de unidades (Gupta & Govindarajan, 1986; Pitts, 1974). La lógica detrás de este hallazgo es que la motivación de los gerentes de unidad a participar en la cooperación unitaria mas o menos ser mayor cuando sus incentivos están ligados al desempeño de la agrupación de unidades en su conjunto. Como corolario, también se puede concluir que cuanto mayor sea la dependencia del bono de un administrador en el rendimiento de un grupo de unidades, mayor será su motivación para adoptar una perspectiva de un grupo mas amplio en la toma de decisiones y acciones. Vincular estos argumentos a la premise 2a, puede adelantarse la siguiente proposición:

Proposición 5: bajo normas de racionalidad administrativa, lo que puede variar de bono depende de un subsidio gerencial el rendimiento de un grupo de filiales en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, va a ser mayor para Innovadores Globales Reproductores Integrados que para Implementadores y los Innovadores Locales.

Estilo de evaluación del presupuesto. Esta variable ha ocupado un lugar central en la literatura de contabilidad y control (Hopwood, 1972; Otley, 1978). En el contexto de este artículo, se definiría como la cantidad de énfasis que alcanzando objetivos presupuestarios recibe durante el

proceso de evaluación del desempeño de la gerente general de la filial. A pesar de que el estudio inicial (1972) de Hopwood indica una relación significativa negativa entre énfasis en cumplir el presupuesto y el desempeño organizacional, el consenso es que esta relación es moderada por varias variables de contingencias. Otley (1978) ofreció tareas interdependencias como la variable de contingencia, alegando que un énfasis pesado presupuesto sería más apropiado para unidades independientes como unidades de pared que como las interdependientes. Brownell (1982) ofreció autonomía como una posible explicación, sugiriendo que un énfasis en presupuesto sería más eficaz en condiciones de gran autonomía, pero sería inefectivo cuando la autonomía estaba baja. Hirst (1983) y Govindarajan (1984) provistas de pro evidencia para mostrar que cuando la incertidumbre ambiental era alta, haciendo hincapié en el presupuesto se asoció con consecuencias negativas; sin embargo, esta relación fue revertida cuando la incertidumbre era baja. Finalmente, Govindarajan (1988) encontró que reuniendo el presupuesto contribuyó a la efectividad de bajo costo SBUs, Considerando que el énfasis del presupuesto contribuyó a la efectividad de la diferenciación SBUs. El tema común en toda esta literatura ha sido que, desde un punto de vista normativo, la tirantez del estilo de evaluación de presupuesto debe ser directamente proporcional al grado de control de un administrador sobre el desempeño organizacional. Estos argumentos pueden vincularse a la premisa 2b para rendir la siguiente proposición:

Proposición 6: bajo normas de racionalidad administrativa, el estilo de evaluación de presupuesto utilizado por la corporacion matriz variará en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente esto va a ser más "flexible" para Innovadores Globales y Reproductores Integrados que para Implementadores e Innovadores Locales.

Dependencia de resultados versus control de comportamiento. Teóricos de la teoría de la organización (Ouchi, 1979) y teoría de la Agencia (Demski & Feltham, 1978; Jensen & Meckling, 1976) han identificado el control de resultados y comportamiento como dos enfoques alternativos de control. En el contexto de este artículo, control de resultados puede definirse como resultados de depender sólo de la final para evaluar el rendimiento del administrador de una filial, mientras que el control de la conducta puede ser definido como dependencia de

vigilancia sobre las decisiones del administrador y acciones que puedan producir los resultados esperados.

Los hallazgos claves en esta área han resultado en el aumento de la incertidumbre, el control de la conducta es más apropiado, y como resultado medible la habilidad se hace más difícil, el control de la conducta se vuelve más apropiado (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1977, 1979; Ouchi & McGuire, 1975). En esencia, estos investigadores han argumentado que como resultados cada vez más difíciles de observar o ser menos fiables como un indicador de desempeño de "verdadero" del administrador, el control de la conducta debe ser el enfoque preferido. Vincular estas conclusiones con premisa 2b obtiene la siguiente proposición:

Proposición 7: bajo normas de racionalidad administrativa, la dependencia de la Corporación matriz frente al comportamiento de controles pueden variar a través de los contextos estratégicos de la filial; específicamente, depender de los controles de comportamiento será mayor y depender de los controles de resultado será menor para Innovadores Globales y Reproductores Integrados que los Implementares y los Innovadores Locales.

Tolerancia del administrador subsidiario para la ambigüedad.

La tolerancia para la ambigüedad ha sido una de las variables de personalidad importante examinadas por psicólogos (Budner, 1962; Norton, 1975). En el contexto de este artículo, esta variable puede ser definida como la capacidad de un gerente general subsidiario para tratar con eficacia (es decir, sin experimentar malestar psicológico o amenaza) con situaciones o información que son vagas, incompletas, in-estructurada o poco claras.

En un estudio de gerentes departamentales, Lorsch y Morse (1974) encontraron que departamentos frente a mayor incertidumbre ambiental realizaban más eficazmente cuando eran dirigidos por los gerentes que tuvieron una mayor tolerancia ambigua. Asimismo, Gupta y Govindarajan (1984) encontraron mayor tolerancia ambigua por parte del Gerente general de SBU contribuyendo a la eficacia en el caso de construcción SBUs, pero obstaculizaron la efectividad en el caso de resultados SBUs. La conclusión general que se desprende de esta

literatura es que cuanto mayor sea la incertidumbre de tarea frente a un administrador, mayor es la necesidad de ese administrador de tener una alta tolerancia para la ambigüedad. Basado en estas conclusiones y la premisa 2b obtenemos la siguiente proposición:

Premisa 8: bajo normas de racionalidad administrativa, la tolerancia para la ambigüedad de los gerentes variará en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, será mayor para los administradores a cargo de los Innovadores Globales y Reproductores Integrados que para los encargados de Implementadores y los Innovadores Locales.

Diferencias Subsidiarias en la Necesidad par a las Iniciativas Autónomas

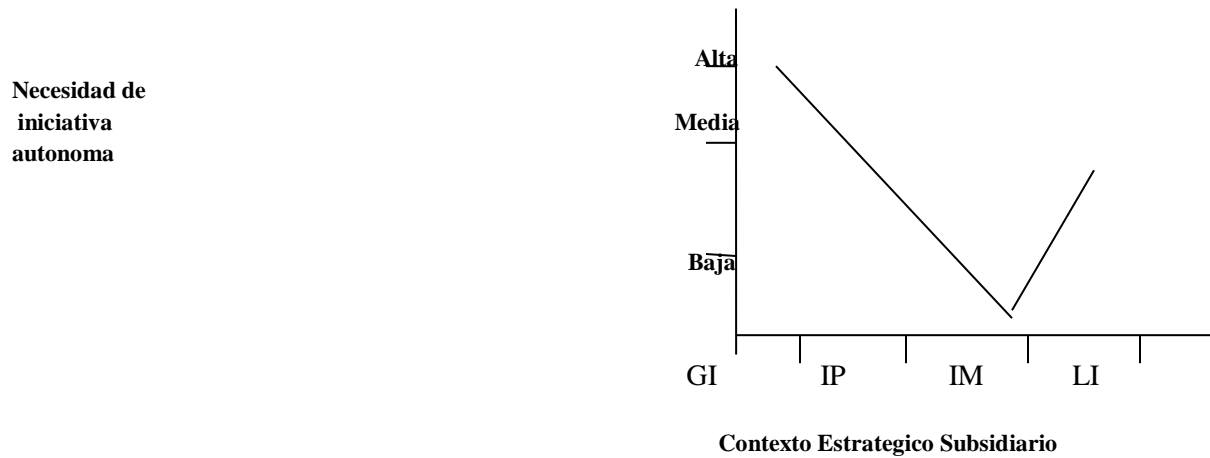
La mayor autonomía, iniciativa, la magnitud y alcance de la creación de conocimientos que se esperan de una filial, la mayor deben ser la necesidad de que el ejercicio de la iniciativa de autónomos por la subsidiaria. Así, por motivos de definición, diferencias en la necesidad de esperada para iniciativa autónoma puede basarse como sigue (ver figura 4):

Premisa 3: la necesidad de iniciativa autónoma será mayor para los Innovadores Globales, intermedio para Reproductores integrados e Innovadores Locales y menor para Implementadores.

Desde una perspectiva de control corporativo, se puede argumentar que los mecanismos de control pertinentes serían aquellos que permiten la diferenciación, en la medida en que gestores subsidiarios intrínsecamente están predispuestos a tomar la iniciativa, se dan la latitud para el ejercicio de la iniciativa y son remunerados por hacerlo.

Figura 4

Contexto estratégico Subsidiario y la necesidad de iniciativa autónoma



GI = Innovador Global; IP = Reproductor Integrado; IM = Implementador; LI = Innovador Local.

La hipótesis de mecanismos de control que deben estar alineados a diferentes niveles de necesidad de iniciativa autónoma: subsidios gerenciales, sitios de control, descentralización de subsidios corporativos, tamaño de bonos en relación con el salario.

En este contexto, un examen de la literatura de la teoría organizacional produce las siguientes como las variables de interés particular: (a) sitios de la filial de la cabeza de control, un factor determinante de la predisposición a tomar la iniciativa, (b) empresa filial descentralización, un determinante de la latitud disponible para la acción autónoma y (c) tamaño del bono de sueldo, un determinante de la recompensa potencial asociada con el ejercicio de iniciativa. En este caso también, la futura investigación empírica debe anticipar la posibilidad de un efecto de sustitución (por ejemplo, equifinalidad) entre estas variables.

Sitios de Control de Manejos Subsidiados. ¿Para un resultado determinado, cuánta causalidad le asignan a una persona a las fuerzas externas en relación con las acciones de esa persona? Para abordar esta pregunta, Rotter (1966) argumentó que, como parte de su maquillaje de personalidad, las personas en general tienden a ser consistentes en romper tal causalidad entre fuerzas externas y ellos mismos. Además, postuló que los individuos "internamente controlados"

son aquellos que " creen que los refuerzos dependen de su propio comportamiento, capacidades o atributos"; en contraste, " individuos externamente controlados "creen que los refuerzos no están bajo su control personal pero que están bajo el control de otros con más poder, suerte, casualidad, destino, etc." (1966:618). Escala de Rotter interno-externo (I-E) ha sido utilizado en un significativo número de estudios empíricos. En general, relativa a externos, internos han sido encontrados para ser más proactivos y menos propensos al estrés relacionado con el trabajo y externos (Anderson, Hellriegel & Slocum, 1977; Houston, 1972; Órgan & Greene, 1974; Szilagyi, Sims & Keller, 1976). A nivel de gerentes generales también, resultados de dos estudios empíricos han sido similares: Miller, Kets de Vries y Toulouse (1982)) informó que ejecutivos en el extremo interior del espectro tienden a buscar estrategias de innovación mayor comparado a sus homólogos en el extremo externo; Asimismo, Govindarajan (1988) informaron que diferenciación SBUs se desempeñan mejor cuando son encabezados por internos altas, mientras que bajo costo SBUs se desempeñan mejor cuando son dirigidos por externos altos. La conclusión general que se desprende de estos hallazgos es que cuanto mayor sea la necesidad de un Gerente para ser proactivo, más conveniente es para que el administrador sea un alto interno. Partiendo de la premisa 3, estas conclusiones sugieren la siguiente proposición:

Proposición 9: bajo normas de racionalidad administrativa, los administradores sitios de los mandos de control variará en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, los administradores a cargo de Innovadores Global serán altos internos, los encargados de Reproductores Integrados y los Innovadores Locales será medio y los encargados de los Implementadores será bajo internos.

Descentralización de la filial de la empresa. Porque es una de las dimensiones fundamentales de la estructura de la organización, la descentralización ha tenido un larga historia de investigación en teoría de la organización (véase el Ford & Slocum, 1977 para una revisión extensa). En el contexto de este artículo, la descentralización puede ser definida como el grado de autoridad para tomar decisiones que se delega en el gerente general de una filial corporativa superior. Los principales resultados de la investigación que existente sobre la descentralización pueden ser enumerados como sigue. Primero, por la alta efectividad, mayor será la incertidumbre ambiental, mayor debe ser el grado de descentralización (Burns & Stalker, 1961;

Child, 1975; Lawrence & Lorsch, 1967; Lorsch & Morse, 1974). En segundo lugar, unidades con tecnología no rutinaria de trabajo de compra son más efectivas cuando operan bajo un alto grado de descentralización de toma de decisiones (Comstark & Scott, 1977; Hage & Aiken, 1969; Perrow, 1967; Schoonhoven, 1981). Tercero, para un rendimiento óptimo, menor será el grado de interdependencia entre la focal y filial y unidades del mismo nivel, mayor es la necesidad para la descentralización (Lorsch & Allen, 1973; Thompson, 1967; Vancil, 1980). La conclusión general de este cuerpo de investigación es que mayor descentralización permite al Director de la unidad para ejercer una mayor discreción en el trato con las demandas de su ambiente de tarea relevante. Basándose en estas conclusiones y en la premisa 3, puede adelantarse la siguiente proposición:

Premisa 10: Bajo las normas de la racionalidad administrativa, variará el grado de descentralización de la empresa filial en contextos estratégicos subsidiarios; específicamente, será alta para los Innovadores Globales, medio para Reproductores Integrados y los Innovadores Locales y baja para Implementadores.

Tamaño del Bono Relativo al Sueldo. Salter (1973) identificó que el tamaño del bono en relación con el salario base también como una de las dimensiones claves en el diseño de sistemas de incentivos para gerentes generales de división. En el contexto de este artículo, esta variable puede definirse como la máxima bonificación posible que puede ganar un gerente general subsidiario como porcentaje de su salario.

Investigadores anteriores han argumentado que la variabilidad de la indemnización debe ser una función del grado de riesgo esperado desde el administrador (Galbraith & Nathanson, 1978; Salter, 1973). La lógica detrás de este argumento ha sido que si no hay un potencial de alta recompensa, los individuos serían reacios a involucrarse en conductas; Este argumento es consistente con la vinculación de riesgo-retorno clásica aceptada en las literaturas de economía y Finanzas (p. ej., Sharpe, 1970). Estos argumentos combinados con la premisa 3 sugieren la siguiente proposición:

Premisa 11: bajo normas de racionalidad administrativa, el tamaño del bono de sueldo variará en contextos estratégicos de subsidiarios; específicamente, será alta para los

Innovadores Globales, medio para Reproductores Integrado y los Innovadores Locales y baja para Implementadores.

CONCLUSIÓN

Hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones sobre el tema de la co-alineación de la organización de la estrategia dentro de las empresas MNCs ha tratado a la Corporación toda como unidad de análisis y centrado en los vínculos entre el nivel corporativo global estrategias y estructuras organizacionales formales. En contraste, este artículo se enfoca en el potencial de las diferencias en los roles estratégicos de diversas filiales dentro de la misma MNC y examina las implicaciones de estas diferencias para los mecanismos de control formales e informales que la sede principal podría utilizar para garantizar la ejecución eficaz de estos roles estratégicos. Este programa constituye una respuesta directa a los recientes análisis sobre hacia dónde futuras investigaciones organizacionales en las empresas multinacionales serían dirigidas. Como Bartlett y Ghoshal (1989) y otros han señalado, existe una clara tendencia dentro de las empresas MNCs hacia una mayor diferenciación de roles estratégicos asignados a varios subsidiarios. Asimismo, Martínez y Jarillo (1989) y otros han sostenido, que futuras investigaciones están más probables a que vengan de un enfoque organizacional variable en vez una estructura formal.

Más concretamente, en este artículo, la multinacional fue interpretada como una red de transacciones de conocimientos, bienes y capitales entre filiales localizadas en diferentes países; por lo tanto, para cada tipo de transacción, contextos estratégicos subsidiarios pueden diferir en cuanto a la magnitud y la dirección de estas transacciones. Uno de los tipos de tres transacciones (flujos de conocimiento) se centró en cuatro células para diferencias de localización de flujo de conocimiento entre focal y filiales fue desarrollado. Por último, apoyándose en los hallazgos de investigación de teoría de la organización con las Organizaciones correlacionadas de interdependencia lateral entre subunidades, vacíos de responsabilidad-autoridad y el ejercicio de la iniciativa autónoma, se llevó a cabo un análisis teórico; Este análisis destacó cómo mecanismos formales e informales de control corporativo pueden esperarse que varían a lo largo de los contextos estratégicos de la filial derivados de diferencias en sus posiciones en la red de flujo de conocimiento de una MNCs. Cabe señalar que este esquema de clasificación para

diferenciar entre contextos estratégicos subsidiarios sólo depende de las variaciones en los patrones de flujo de conocimiento entre diferentes filiales y el resto de la Corporación. Aunque este enfoque en los patrones de flujo de conocimiento es consistente con el tema dominante en análisis económicos que trata la transferencia de los activos intangibles como la principal razón de ser para las empresas MNCs (por ejemplo, Caves, 1982), es concebible que las variaciones en los patrones de flujo de producto (Doz, 1978), capital de patrones (Lessard, 1979) de flujo, importancia estratégica del medio ambiente local y el nivel de los recursos locales y capacidades (Bartlett & Ghoshal, 1989), la magnitud del cambio en la filial de entornos locales (Egelhoff, 1988) y otros factores también pueden explicar diferencias significativas en el diseño de mecanismos de control utilizados por Sede corporativa. Aunque un análisis exhaustivo de todos los posibles factores diferenciadores está fuera del alcance de un solo artículo, estas cuestiones representan posibles avenidas para exámenes teóricos posteriores.

El enfoque de este artículo en contextos subsidiarios y diferencias en estrategias también es consistente con una extensa Porter (1986) reciente organización conceptual de estrategias globales de las empresas multinacionales. Históricamente (por ejemplo, Fouraker & Stopford, 1968), las estrategias de las empresas MNCs han sido conceptualizadas en términos de la magnitud de las ventas al exterior de la empresa y la inversión o la extensión de su diversidad de productos extranjeros. En el avance de una perspectiva casi completa más, Porter (1986) argumentó que las diferentes estrategias cruciales entre las empresas MNCs surgen de la configuración y la coordinación de la cadena de valor de una empresa a través de filiales de varios pagarés en lugar de la medida de intervención extranjera o diversidad de productos extranjeros. Citando a Porter (1986:23):

Las cuestiones distintivas internacionales, en contraste a la estrategia nacional, pueden resumirse en dos dimensiones claves de cómo una empresa compite internacionalmente. La primera yo la llamo la configuración de las actividades de la empresa en todo el mundo, o la ubicación en el mundo donde se lleva a cabo cada actividad, incluyendo en cuántos lugares. La segunda dimensión la llamo coordinación, que se refiere a cómo o actividades vinculadas en los diferentes países están coordinadas entre sí. Si, por ejemplo, hay tres plantas, uno en Alemania, uno en Japón, y uno en los Estados Unidos-¿cómo se relacionan las actividades de esas plantas

entre sí? Una empresa enfrenta a una variedad de opciones de configuración y coordinación para cada actividad en la cadena de valor. El rango de las opciones de configuración, de concentración... dispersos... [Igualmente] gama de opciones de coordinación de ninguno a muchos.

Porter sugiere, pero no ha ejercido en su propio trabajo, configuración de cadena de valor y coordinación puede variar no sólo a través de las empresas multinacionales sino también a través de subsidiarias de la misma multinacional. Como corolario, los investigadores organizacionales de corporaciones multinacionales necesitan desenterrar las diferencias en la estructura y mecanismos de control en ambos niveles de análisis: la Corporación entera así como filiales individuales.

Finalmente, vale la pena repetir que la red de transacciones perspectivas adoptado en este artículo es aplicables no sólo a empresas multinacionales sino también a las corporaciones diversificadas domésticas. La decisión de examinar las implicaciones teóricas de esta perspectiva en el contexto particular de corporaciones multinacionales refleja la creencia de que, en relación con empresas diversificadas domésticas, corporaciones multinacionales proporcionan un contexto significativamente más rico para la teoría sobre este tema. Al mismo tiempo, la universalidad de la perspectiva de red implica que el análisis avanzado en el presente artículo deben ser generalizable también en contextos no-MNC.

El flujo del conocimiento en las empresas multinacionales: Una prueba empírica y ampliación de la tipología Gupta y Govindarajan de funciones subsidiarias.

Anne-Wil Harzing - Niels Noorderhaven (2006)

Resumen

Este estudio ofrece una prueba empírica y la ampliación de la tipología Gupta y Govindarajan de las funciones de filiales con base en las entradas y salidas del conocimiento. Una tipología cuádruple de funciones filiales - innovadores globales, operadoras integradas, ejecutoras o implementaras e innovadoras locales - que se prueba utilizando una muestra de 169 filiales de empresas multinacionales con sede en los EE.UU., Japón, Reino Unido, Alemania, Francia y los Países Bajos. Los resultados confirman la tipología y muestran que diferentes funciones filiales están asociadas con diferentes mecanismos de control, capacidades relativas y los flujos de productos. En comparación con estudios anteriores, nuestros resultados muestran una mayor diferenciación entre las filiales, así como un aumento en la importancia relativa de conocimiento y flujos de productos entre las filiales, que sugieren que las empresas multinacionales están cada vez más cerca del modelo ideal de la empresa transnacional.

1. Introducción

En 1986, Porter (1986, p. 17) señaló que "sabemos más sobre los problemas de convertirse en una multinacional que sobre las estrategias para la gestión de una multinacional establecida". Desde mediados de 1980, sin embargo, ha habido un flujo cada vez mayor de la investigación sobre la gestión de las relaciones sede principal-Filial, y en particular en los sistemas y procesos que las empresas multinacionales utilizan para coordinar y controlar su red de filiales. With this has also come the realization that different subsidiaries might play different roles within the MNC network and that this might lead to a need to differentiate control mechanisms across subsidiaries.

Una de las contribuciones más influyentes en este sentido ha sido el artículo Gupta y Govindarajan (1991) de la Academia de revisión de gestión (Academy of Management Review), que propone una tipología de los roles subsidiarios sobre la base de los flujos de conocimiento dentro de la empresa multinacional. El Social Science Citation Index (SSCI) reporta más de un centenar de citas de este artículo seminal, el 60% de las cuales ocurrieron en los últimos 5 años. Sorprendentemente, a pesar de que a partir del noventa, nos encontramos con un gran número de estudios empíricos sobre los roles subsidiarios, la tipología original propuesta por Gupta y Govindarajan no ha estado sujeta a muchas verificaciones empíricas. Dado que esta tipología ha sido de gran influencia inclusive en años recientes, es importante verificar cualquier tipología subsidiaria basada en que el flujo del conocimiento es una manera significativa de clasificar las filiales multinacionales.

Hasta donde sabemos, solo Gupta y Govindarajan (1994) proveyó dicha prueba. En gran contraste con el artículo anterior de dichos autores, sin embargo, este artículo empírico parece haber tenido un impacto más bien modesto en el campo. El SSCI nombra 12 citas a ello. Por otra parte, el estudio empírico de Gupta y Govindarajan sufrió una serie de limitaciones. Primero, siguiendo su estudio conceptual cada una de las hipótesis solo distinguía dos roles subsidiarios opuestos y simplemente esperaba que los dos roles restantes cayeran en medio. En nuestro estudio nosotros diferenciamos claramente todos los 4 roles filiales. Segundo, en el estudio de Gupta y Govindarajan los 4 tipos de filiales fueron construidas usando división por mediana (utilizar el dato de la mitad para clasificar como bajo por debajo de dicho dato bajo y como alto por encima del mismo). Como ellos lo reconocen, sin embargo, una división por mediana los podría conllevar a algo de *ruido* en los resultados mientras se use arbitrariamente un punto de corte. Nuestro estudio usa entonces un análisis de conglomerado de k-medias para verificar si emerge un patrón empírico natural que confirme el modelo teórico de Gupta y Govindarajan. Tercero, inclusive a través de las diferencias entre hipótesis de Gupta y Govindarajan entre funciones filiales, su análisis solo proveyó una ANOVA total, sin ninguna prueba por parejas para diferencias específicas, un aspecto que será debidamente tratado en nuestro estudio.

Dado que hay reconocimiento creciente de que la internalización del flujo de conocimiento puede bien ser la función más importante de inversión extranjera directa y que el manejo

eficiente del flujo de conocimiento es posiblemente la fuente más importante de ventaja competitiva para multinacionales, parece apropiado volver a revisar la tipología de Gupta y Govindarajan y una prueba de parte de sus propuestas con respecto a los mecanismos de control. También, se extenderá la tipología original mediante la investigación de diferencias en capacidades filiales y flujos de producto. Finalmente, se provee un análisis más detallado de las diferencias entre sede principal y flujo de filiales así como un refinamiento adicional de la función del Innovador local.

Hay varias razones por las que una tipología de las filiales puede ser útil para los académicos y estudiantes. En primer lugar, se puede reducir la complejidad de la realidad organizacional multinacional en un número manejable de características afines, lo que hace que sea más fácil de entender y explicar el funcionamiento de las empresas multinacionales. En segundo lugar, si las tipologías organizativas significativas son descubiertas se pueden, entonces, utilizar de manera predictiva. Cuando determinadas características se muestran para agruparse en distintas tipologías, la presencia de una o más de estas características en otras muestras puede conducir a una predicción de los elementos restantes. Esto haría más fácil comparar e integrar diferentes estudios en el campo y puede de alguna manera remediar la falta de integración conceptual y la corroboración empírica en el campo de los negocios internacionales y gestión.

2. Funciones filiales y relaciones Sede principal-filiales.

2.1. Investigaciones anteriores sobre los roles filiales

Gupta y Govindarajan ven las multinacionales como una red de transacciones que compromete flujos de capital, de productos y de conocimiento. Ellos sostienen que de estos tres, los flujos de conocimiento son particularmente importantes dado que la proporción de las multinacionales globales y transnacionales está creciendo, y que poco se sabe aún acerca de la gestión de los flujos de conocimiento, ya sea a nivel nacional o un contexto internacional. Gupta y Govindarajan distinguen dos aspectos de los flujos de conocimiento: las transacciones de magnitud (en la medida en que las subsidiarias participen en la transferencia de conocimiento) y la direccionalidad de las transacciones (si las filiales son el proveedor o quien recibe conocimiento). De la combinación de estas dos dimensiones se definen cuatro funciones

subsidiarias genéricas: Innovador global (salida alta, la entrada baja), operador integrado (salida alta, entrada baja), Implementador o ejecutor (salida baja, entrada alta) e innovación Local (salida baja, entrada baja).

El Innovador Global es una filial manantial de conocimiento para otras unidades. Este rol subsidiario se ha vuelto tan importante que las empresas multinacionales se mueven hacia un modelo transnacional en la que las subsidiarias individuales pueden actuar como un centro de excelencia para las líneas de productos específicos. Los operadores integrados también se dedican a la transferencia de conocimientos a otras unidades de la organización, pero al mismo tiempo están en el extremo receptor de los flujos de conocimiento de otras unidades. Como tal, este tipo de filial es un nodo es muy importante en la red multinacional. Subsidiarias con una función implementadora o ejecutora no suelen participar en la creación de amplios conocimientos y por lo tanto proporcionan poco conocimiento a otras unidades organizativas. Estas dependen en gran medida del flujo de entrada de conocimiento de la sede principal o cualquier otra subsidiaria. Los innovadores locales son auto eficientes, que se dedican a la creación de conocimiento, pero no a transferir este conocimiento a otras unidades organizativas, ni recibir conocimiento de ellas. Por lo general, esta situación se produce cuando el conocimiento local es visto como demasiado idiosincrásico para ser de gran utilidad en otras unidades organizativas. Definiendo así los roles subsidiarios sobre la base de los flujos de conocimiento, Gupta y Govindarajan (1991) llegó a formular propuestas sobre el tipo de mecanismos de control que mejor se adapte a las diferentes funciones filiales. Volveremos aquí a la hora de formular nuestras propias hipótesis. Sin embargo, primero revisamos brevemente otros estudios empíricos sobre las tipologías subsidiarias.

En un estudio sobre la creación, adopción y difusión de la innovación en las filiales de las empresas multinacionales, Bartlett y Ghoshal (1988) describieron tres diferentes tipos de filiales. En algunas empresas crearon innovaciones, pero no las adoptaron o difundieron (como las innovadoras locales), otras crearon y adoptaron, pero no las difundieron (sin equivalencia clara con la tipología de Gupta y Govindarajan), mientras que el tercer grupo realiza las tres funciones (similar a operadoras integradas). Birkinshaw y Morrison (1995) también proporcionan una tipología de tres clases (implementador local, contribuyente especializado y mandato mundial) que integra parte de la literatura anterior. Sin embargo, al hacerlo, no parece hacer justicia a la

tipología Gupta y Govindarajan al combinar tipos muy diferentes (innovadoras locales e implementadoras) en una sola categoría y clasificar las innovadoras locales como estrechamente integradas y coordinadas. Centrándose específicamente en las subsidiarias de I + D, Nobel y Birkinshaw (1998) propusieron una tipología triple de adaptadores locales (similar a las implementadoras), adaptadores internacionales (sin equivalente claro en la tipología de Gupta y Govindarajan) y creadores globales (un cruce entre las innovadoras globales y operadoras integradas). Ambos y Reitsperger también se centró en filiales de Investigación y desarrollo y creó una tipología basada en dos dimensiones: el mandato tecnológico (capacidad de explotar vs la capacidad de aumentar) y la interdependiente de tareas (trabajo recibido y entregado a otras unidades organizativas). La primera podría ser ampliamente equiparado al flujo de conocimiento de salida (con capacidad de aumentar el flujo de salida significativamente), mientras que la segunda se espera que se relacione tanto con flujo de entrada y flujo de salida. Así, mientras que la Unidad de Investigación Integrada (capacidad de aumentar y alta interdependencia) y el adaptador local (capacidad de explotación e interdependencia baja) pueden estar claramente relacionada con las operadoras integradas e innovadoras locales de Gupta y Govindarajan, respectivamente, la Unidad de Desarrollo Global (capacidad de explotación, interdependencia alta) y Centro de Excelencia (capacidad de aumentar y baja interdependencia) no son puramente implementadoras e innovadoras globales.

2.2. Marco teórico e hipótesis

Según Gupta y Govindarajan (1994) y Martínez y Jarillo (1991), hemos decidido enfocarnos en 2 aspectos principales de mecanismos de control y coordinación: descentralización o autonomía subsidiaria y un tipo de control informal que hemos acuñado como control por socialización y redes (según Harzing 19991). Descentralización se refiere a la extensión de autoridad para la toma de decisiones que la sede principal delega a las filiales. Centralización versus autonomía ha sido uno de los temas claves de investigación de gestión internacional desde la publicación de Michael Brooke: Centralization and Autonomy (1984). Sin embargo, en una reciente y extensa revisión del documento, Young y Tavares (22004) identificaron una relación entre los roles subsidiarios y la autonomía como una de las áreas que requieren aún más investigación. Gupta y Govindarajan (1991) afirman que entre más grande la magnitud y alcance de la creación del conocimiento esperada por la subsidiaria, más grande será la necesidad de: ejecutar la iniciativa

autónoma, el nivel de descentralización y el tamaño de la prima con respecto al salario. Ellos predijeron que la descentralización tiende a ser más alta en subsidiarias de innovación global, mediana en operadoras integradas e innovadoras locales, y más baja en implementadoras. Gupta y Govindarajan (1994) no encontraron ninguna diferencia significativa en términos de descentralización entre las diferentes subsidiarias, ni medidas relacionadas con la necesidad de rendimiento de iniciativa autónoma como se esperaba.

Table 1
Comparison of subsidiary typologies

Gupta and Govindarajan (1991, 1994), authors	Global innovator	Integrated player	Implementor	Local innovator	Other
Ghoshal and Bartlett (1988) innovation		Creation Adoption Diffusion		Creation No adoption No diffusion	Creation Adoption No diffusion
Roth and Morrison (1992)	Global mandate	Global mandate			
Birkinshaw and Morrison (1995)	Specialized contributor	World mandate	Local implementer	Local implementer	
Birkinshaw and Morrison (1995) reclassification	World mandate	Specialized contributor	Local implementer		
Nobel and Birkinshaw (1998)	International creators	International creators	Local adaptors		International adaptors
Ambos and Reitsperger (2004)	Centers of excellence	Integrated research unit	Global development unit	Local adaptor	

Sugerimos otra perspectiva que podría ser más acorde con la concepción Gupta y Govindarajan de la multinacional como una red de flujos. Como Birkinshaw y Hood (1998) indican uno de los supuestos básicos del modelo de centros de la red alrededor del hecho de que las filiales puedan desarrollar su propio perfil de recurso único. Esto a su vez disminuye su dependencia de otras entidades en la red multinacionales y aumenta lo que, en el contexto de la teoría de la dependencia de los recursos, se define como el poder de recursos. Cuanto más una filial pueda funcionar sin el resto de la empresa, mayor será su independencia y el poder de los recursos y por lo tanto su capacidad de alcanzar un alto grado de su autonomía frente a la sede principal. Por otro lado, los altos flujos de conocimientos entre una filial y otras partes de la multinacional podría apuntar a actividades estratégicamente sensibles a la filial que la sede desee controlar (Young & Tavares, 2004). Desde esta perspectiva, no parece lógico suponer -como Govindarajan y Gupta hicieron (1991)- que las filiales que operan de forma totalmente independiente tanto de

la sede y otras filiales es para mostrar el mismo nivel de autonomía como filiales que están muy integrados con el resto de la multinacional. A diferencia de Gupta y Govindarajan, por lo tanto, esperaríamos el mayor nivel de autonomía para las innovadoras locales. Estas filiales son esencialmente operadores independientes con un alto nivel de independencia de la Sede principal y de otras filiales. Estas también necesitan un alto grado de autonomía para responder a sus necesidades idiosincrásicas del país anfitrión. Las innovadoras globales también necesitan un nivel relativamente alto de autonomía a medida que desarrollan nuevos conocimientos y habilidades que son transferidos a la sede y otras filiales sin ser un importante receptor de flujos de conocimiento. Sin embargo, dada la importancia estratégica más amplia de las innovadoras globales, se espera que el nivel de autonomía concedido a estas filiales sea ligeramente inferior a las innovadoras locales. Tanto implementadoras como operadoras integradas, se espera que experimente niveles más bajos de autonomía debido a su mayor dependencia de los recursos de la Sede y de otras filiales. Sin embargo, la autonomía para las operadoras integradas se espera que sea ligeramente mayor que el de las implementadoras, ya que cumplen una función de creación de conocimiento para otras unidades subsidiarias, así y por lo tanto se encuentran en una posición más fuerte cara a cara con la sede principal.

Estas hipótesis son apoyadas por Ghoshal y Bartlett (1988) donde se encontraron equivalencias de autonomía para sus clasificaciones de subsidiarias respectivas. También, de acuerdo con esta hipótesis, Birkinshaw y Morisson (1995) encontraron niveles de autonomía equivalentes en su modelo, bajo para implementadores locales y alto para mandato global. Nobel y Birkinshaw (1998) predijo su equivalente de implementadores (adaptadores locales) y su equivalente de innovadores globales/operadoras integradas (creador internacional) para visualizar niveles moderados de centralización (autonomía moderada), pero encontró mayor autonomía para los adaptadores locales. Pero esta diferencia no fue significativa. Por lo tanto:

Hipótesis 1: *El nivel de autonomía concedido a las filiales será la más baja para los implementadores o ejecutores, bajo para los operadores integrados, medios para innovadores globales y más altos para los innovadores locales.*

Control por la socialización y redes incluye mecanismos tales como la participación de los gerentes filiales en grupos de trabajo internacionales y programas internacionales de capacitación, comunicación organizacional informal con otras subunidades y la socialización de

los gerentes subsidiario. Una década y media atrás, Martínez y Jarillo (1989, 1991) argumentó que este tipo de mecanismos de control informales y sutiles se están convirtiendo cada vez más importante en las empresas multinacionales, un argumento que se ha repetido muchas veces desde entonces. En contraste con sus argumentos con respecto a la autonomía, Gupta y Govindarajan (1991) se refieren al grado de interdependencia entre una filial y el resto de la multinacional en la formulación de sus hipótesis con respecto a mecanismos más informales de control. Ellos indican que el nivel de interdependencia está directamente relacionado con el nivel de ingreso y egreso del conocimiento y por lo tanto que este será el más alto para los operadores integrados, mediano para los innovadores globales e implementadores o ejecutores y más bajos para los innovadores locales. En ellos figuran cuatro mecanismos de control que se pueden utilizar para administrar esta interdependencia: los mecanismos formales de integración, la intensidad de la comunicación, la socialización corporativa y la nacionalidad de los administradores filiales. Los tres primeros son parte de lo que hemos definido anteriormente como el control de la socialización y redes y se pusieron a prueba en Gupta y Govindarajan (1994). A excepción de socialización corporativa, los resultados fueron los esperados.

Aunque en este caso estamos de acuerdo con la argumentación Gupta y Govindarajan en un nivel general, creemos que es importante distinguir entre las innovadoras globales y las implementadoras. Aunque las dos muestran el mismo nivel de flujos de conocimiento, los primeros se caracterizan por flujos de salida elevados, mientras que los segundos se caracterizan por flujos de entrada elevados. Desde una perspectiva de dependencia de recursos, esta es una distinción clave. Además, también es importante tener en cuenta la cartera de mecanismos de control utilizados para alcanzar una filial particular. Podríamos argumentar que las dependencias creadas por los flujos de conocimiento para las implementadoras pueden ser efectivamente controladas mediante la concesión a estas filiales de un bajo nivel de autonomía. Por lo tanto el uso de control por medio de socialización y redes puede ser sustancialmente menor para las implementadoras que para las innovadoras globales en donde este tipo más sutil e informal de control podría encontrar menos resistencia que el control a través de la centralización de la toma de decisiones.

Apoyo parcial para los argumentos anteriores se presenta por Ghoshal y Bartlett (1988) quienes encontraron que la integración normativa y la comunicación (parte de nuestro control por

socialización y redes) son mayores en su equivalente de operadores integrados y más baja en su equivalente de innovadores locales. Birkinshaw y Morrison (1995) no encontraron diferencias significativas en la integración normativa. Nobel y Birkinshaw (1998) predijo su equivalente de implementadores (Adaptadores locales) para mostrar bajos niveles de socialización y su equivalente de operadores integrados/innovadores globales (creadores internacionales) para mostrar altos niveles de socialización. Sin embargo, ninguna de las medidas utilizadas para probar esto proporciono diferencias significativas entre los tres tipos de auxiliares. Ambos y Reitsperger (en prensa) argumentan que el control social (nuestro control por socialización y redes) es inefectivo para las subsidiarias que están dotados de un mandato para la búsqueda de nuevos conocimientos y la hipótesis de que la Sede se abstendrá de imponer el control social fuerte en sus centros de excelencia (equivalente a innovadores globales). En apoyo parcial de nuestros argumentos anteriores, se encuentro que el control social tiende a ser más bajos para sus equivalentes de las innovaciones globales e innovaciones locales que para sus equivalentes de operadoras integradas e implementadoras. Por lo tanto:

Hipótesis 2: *El nivel de control por parte de socialización y redes más bajo será para los innovadores locales, bajos para implementadores, medios para Innovadores Globales y más altos para los operadores integrados.*

Gupta y Govindarajan (1991) sugieren (pero no incorporar sistemáticamente) una serie de otros factores que puedan ser incluidos en una tipología subsidiaria y que a su vez también puede influir en el diseño de los mecanismos de control utilizados por la Sede. Dos de estos factores, el nivel de las capacidades locales y las variaciones en los patrones de flujo de productos, se incluyen en este artículo para ampliar la tipología original de Gupta y Govindarajan. *Flujo de productos* fue elegido porque es una de las dos categorías restantes de transacciones multinacionales identificadas por Gupta y Govindarajan (1991, 1994). *Capacidades* fue elegida porque se puede esperar que este estrechamente relacionada con los flujos de conocimiento. El modelo de red de la multinacional ofrece predicciones muy claras del nivel que se espera de las capacidades en diferentes tipos de filiales. Las capacidades pueden interpretarse como un reflejo de las existencias de conocimiento dentro de una filial (Foss, 2004) y se basa el desarrollo de recursos especializados en las filiales y la posterior transferencia de los conocimientos. Por lo tanto, se esperarían filiales con una importante salida de conocimiento para tener un mayor nivel

de capacidades subyacentes relativas a otras filiales, mientras que lo contrario sería cierto para las filiales de una importante entrada de conocimiento. Por lo tanto, de las innovadoras globales se espera que tengan las más altas capacidades relativas, seguidos por las operadoras integradas e innovadoras locales, mientras que las implementadoras mostrarían el nivel más bajo de capacidades relativas. Por desgracia, no hay mucha investigación empírica anterior referente a este sentido. Birkinshaw y Morrison (1995) no encontró diferencias significativas dentro de sus tres tipos de subsidiarias, en términos de capacidades relativas, de las cuatro áreas (I + D, fabricación, ventas y servicio). En contraste con su hipótesis, Roth y Morrison (1992) encontraron que los mandatos globales subsidiarios (un cruce entre operadoras integradas e innovadoras globales de Gupta y Govindarajan) no tienen capacidades que exceden el de las empresas hermanas. Sin embargo, ambos estudios encontraron muy pocas diferencias significativas en general. Por lo tanto, planteamos a continuación la hipótesis original descrita anteriormente:

Hipótesis 3: *Innovadores Globales y operadores integrados tendrán un mayor nivel de capacidades que los innovadores locales e implementadores o ejecutores. Innovadores Globales reportará el más alto nivel de capacidades, mientras que los implementadores reportará el nivel más bajo de capacidades*

Con respecto a los flujos de productos, es de esperar una relación positiva con los flujos de conocimiento, ya que los flujos de conocimiento bien podrían estar integrados en los flujos de productos o cuando sea necesario, como complemento a los flujos de productos. En confirmación de este supuesto, Birkinshaw y Morisson (1995) encontró su equivalente de implementadoras o ejecutoras y las operadoras integradas que generan una proporción mucho mayor de sus compras de otras unidades organizativas que sus equivalentes a las innovadoras globales. Por lo tanto:

Hipótesis 4 *Innovadores Globales e Innovadores locales tendrán un alto nivel de entrada de insumos externos de productos y un bajo nivel de entradas desde la sede principal u otras filiales (operadores integrados y los implementadores)*

Una relación positiva similar se espera con las salidas de productos. Sin embargo, puesto que de cualquier filial se esperaría un gran flujo de salida de productos que vaya a clientes externos, las

diferencias se espera que sea menos importante para las salidas de producto que para las entradas de productos. Por lo tanto:

Hipótesis 5: *Los implementadores e innovadores locales tendrán un alto nivel de salidas de materiales externo y un nivel de salidas bajas a sede principal/otras filiales que operadores integrados e Innovadores Globales. Sin embargo, las diferencias en destino de salida serán menores que las diferencias en las fuentes de entrada.*

3. Métodos

3.1 Recolección de datos y muestras

Los datos para este estudio fueron recolectados a través de una encuesta por cuestionario. El cuestionario fue desarrollado después de una extensa revisión de la literatura relevante en las relaciones filiales-sede. Posteriormente fue puesto a prueba en un grupo focal conformado por cinco estudiantes de postgrado de cinco países diferentes. Estos estudiantes tenían entre 4 y 10 años de experiencia en el trabajo de gestión en las empresas multinacionales. Las pruebas piloto se centraron en contenido y diseño del cuestionario. Después de la modificación, el cuestionario se puso a prueba otra vez con un grupo de alumnos diferentes (pero igualmente diverso). Otras modificaciones fueron hechas y el cuestionario fue posteriormente puesto a prueba por cuatro directores subsidiarios de gestión, que dio lugar a algunos cambios menores para mejorar la comprensibilidad. El cuestionario final contaba con un total de 149 preguntas, midiendo una serie de aspectos relevantes de la relación sedes-filiales.

Los cuestionarios fueron enviados por correo a los directores filiales de gestión de 2.754 multinacionales con sede principal en los EE.UU., Japón, Alemania, Reino Unido, Francia y los Países Bajos. Las filiales se encuentran en más de 50 países diferentes. Los datos fueron recogidos en 2002. Las cuatro diferentes industrias de fabricación que fueron seleccionadas incluían la mayoría de empresas multinacionales de los seis países de origen: vehículos de motor y sus partes, productos químicos, alimentos y bebidas y la electrónica. Para cada país se seleccionaron de 3-5 multinacionales, con resultado de un total de 82 empresas multinacionales. Para cada una de estas, 30-50 subsidiarias fueron seleccionados con mucho cuidado de no

seleccionar más de cinco filiales en cada país de la subsidiaria. Filiales con menos de 25 empleados fueron excluidos, al igual que las filiales de servicios puros.

De los 2.754 cuestionarios, 553 no fueron entregados. Después de un envío inicial y un correo de seguimiento, un total de 174 cuestionarios fueron devueltos. Cinco de ellos contenía más de 15% de valores que faltan y por lo tanto se han descartado, dejando una tasa de respuesta total de 8%. Aunque es muy bajo, esta respuesta no es rara en los estudios multi-país con altos ejecutivos como encuestados. Harzing (1997) informó que las tasas de respuesta en las encuestas por correo internacionales normalmente varían entre el 6 y el 16% y los principales estudios sobre el terreno (Ghoshal y Nohria, 1989) se han basado en las tasas de respuesta del 15%. Los datos de Ghoshal y Nohria fueron recogidos hace casi veinte años. La intensificación del ritmo de los negocios, así como el creciente uso de las encuestas por correo es probable que hayan dado lugar a una disminución sustancial de la voluntad de responder a las encuestas por correo.

La muestra resultante de 169 filiales represento casi 50 diferentes multinacionales, con el número de respuestas por multinacional que varían de 1 a 5. Sólo 6 multinacionales estuvieron representados por 5 filiales y por lo tanto la muestra es poco probable que este sesgada por las características específicas de las empresas padres. Sesgo de no respuesta se evaluó de varias maneras. En primer lugar, hemos probado si las respuestas sobre las variables claves en este estudio difieren sistemáticamente entre los encuestados en el envío original y los encuestados en el recordatorio. No se encontraron diferencias significativas para ninguna de las variables clave en nuestro estudio. En segundo lugar, comparamos *responder* y *no responden* de las empresas según el tamaño (número de empleados), la edad, la industria y el país de la sede. No se encontraron diferencias significativas en ninguna de las variables. Por tanto, podemos estar razonablemente seguros de que el sesgo de *no respuesta* no es un problema en nuestro estudio.

3.2 Medidas

Dado nuestro tamaño de la muestra relativamente pequeño y el hecho de que muchos cuestionarios tenían valores perdidos incidentales, se decidió utilizar la maximización de esperanza para estimar los valores que faltan. La ventaja del método es que, a diferencia de la sustitución de media, no reduce la variabilidad en la muestra y conserva las relaciones

subyacentes en los datos (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 1998). En general se considera superior a la supresión de lista o por parejas, lo que significa sustitución o imputación por regresión múltiple (Fichman y Cummings, 2003; Roth, 1994), especialmente con más de 10% de los valores que faltan. Se utilizó un 15% de los valores perdidos como el punto de corte, pero el 85% de nuestra muestra tenía menos de un 5% de valores perdidos (para un cuestionario con unas 150 preguntas). Esto parecería indicar que nuestro cuestionario se entendió bien en general y se siente que era aplicable a las situaciones de una filial.

La medida de autonomía es una adaptación de Otterbeck (1981) y pidió al encuestado evaluar en una escala de cinco puntos la influencia que normalmente tendría una sede en un rango de temas desde selección de proveedores a diseño publicitario para el mercado local. El coeficiente de fiabilidad de Cronbach para esta escala de 6 ítems fue $\alpha=0.82$. control por socialización y redes fue medida usando una escala de 4 ítems midiendo la participación de gerentes de filiales en grupos de trabajos y entrenamiento internacional, la comunicación informal con la sede y otras filiales y el nivel de valores compartidos con la sede principal (Harzing, 1999). El coeficiente de fiabilidad de Chronbach para esta estala de 4 ítems fue $\alpha=0.65$. La medida para capacidades de filiales se adaptó de Holm y Pedersen (2000) y pidió a los encuestados evaluar las capacidades en relación a otras filiales que van desde I + D a logística y administración de recursos humanos a la administración de actividades internacionales. El coeficiente de fiabilidad de Cronbach para esa escala de 9 ítems fue $\alpha=0.78$. Los flujos de producto fueron medidos por dos preguntas hechas a los encuestados para estimar el porcentaje de ingreso/egreso desde/a cinco diferentes entidades: sede principal y otras filiales en el mismo país o en el extranjero y proveedores externos (clientes) en el mismo país o en el extranjero. Las dos medidas para filiales y proveedores (clientes) se promediaron posteriormente.

Table 2
Means, standard deviations and zero-order correlation coefficients for all variables under study

	Mean	StD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Knowledge flows from HQ	3.82	1.15												
2. Knowledge flows from other subsidiaries	2.86	1.21	0.383***											
3. Knowledge flows to HQ	3.02	1.51	0.298***	0.206***										
4. Knowledge flows to other subsidiaries	3.22	1.40	0.130	0.309***	0.643***									
5. Decision-making autonomy	2.30	0.74	-0.328***	-0.084	-0.224**	-0.029								
6. Control by socialization and networks	3.86	1.26	0.297***	0.340***	0.248***	0.398***	-0.097							
7. Capabilities	4.37	0.84	-0.030	-0.075	0.741**	0.311***	0.773**	0.149						
8. % Inputs from HQ	27.7	33.14	0.311***	-0.106	0.250**	-0.015	-0.432***	0.079	-0.122					
9. % Inputs from other subsidiaries	22.84	30.16	0.108	0.257**	0.050	0.099	-0.291***	0.168*	-0.135	-0.276**				
10. % Inputs from external suppliers	48.65	38.41	-0.337***	-0.108	-0.234**	-0.053	0.608***	-0.198*	0.217**	-0.636***	-0.562***			
11. % Outputs to HQ	7.19	20.71	0.221***	-0.002	0.122	-0.070	-0.035	0.017	-0.012	0.088	-0.195*	0.063		
12. % Outputs to other subsidiaries	12.41	22.65	-0.067	0.089	0.061	0.142	-0.070	-0.033	0.069	-0.224*	0.167*	0.054	-0.058	
13. % Output to external customers	80.90	29.47	-0.104	-0.087	-0.143	-0.080	0.100	-0.001	-0.059	0.097	-0.011	-0.059	-0.602***	-0.744***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, all 2-tailed.

4. Resultados

La Tabla 2 contiene las medias, desviaciones estándar y correlaciones de orden cero para todas las variables utilizadas en este estudio. Confirmando lo encontrado en Gupta y Govindarajan (2000) sobre flujos de conocimiento, los mayores flujos se llevan a cabo desde la sede a las filiales. El ingreso promedio de la sede es prácticamente idéntico en ambos estudios (3,81 vs 3,75). Sin embargo, los otros flujos son sustancialmente mayores en nuestro estudio (Salidas de conocimiento para sede principal: 3,02 vs 2,39, entradas de conocimiento en filiales: 2,86 vs 2,21, las salidas de conocimiento a las filiales: 3,22 vs 2,36). Así que, aunque las entradas de la Sede siguen siendo significativamente mayor (en $p < 0,001$) que los otros tres tipos de flujos de conocimiento, parece que en la década entre los dos estudios (datos para el estudio de Gupta y Govindarajan fueron recolectados en 1991), las empresas multinacionales pueden tener cada vez más interdependiente y menos jerárquica. El patrón de intercorrelaciones entre los cuatro tipos diferentes de flujos de conocimiento es muy similar al estudio Gupta y Govindarajan y la correlación promedio es prácticamente idéntica (0,33 vs 0,32). La intercorrelación de significancia, en general bastante baja, confirman lo que Gupta y Govindarajan (1991, 2000) afirmaron que a pesar de que los cuatro tipos de flujos de conocimiento están relacionados, son variables distintas, tanto conceptual como empíricamente.

4.1. La formación de grupos de flujo de conocimiento

De acuerdo a las respuestas de Gupta y Govindarajan (1994) de los dos tipos de flujo de conocimiento (de la Sede y de otras filiales) se combinaron como una medida compuesta de entrada de conocimiento. Un compuesto de salida de conocimiento se construye de manera similar y según Gupta y Govindarajan, la división por mediana entre estos dos indicadores combinados se utilizaron para identificar el papel estratégico de una filial en particular en la red mundial de las empresas multinacionales. La figura. 1 muestra visualmente la media de las puntuaciones de los cuatro tipos de subsidiaria en flujos de entrada y salida conocimientos. Como Gupta y Govindarajan indican, sin embargo, una división mediana podría dar lugar a algo de *ruido* en los resultados, ya que utiliza un punto de corte arbitrario. Por ello, realizamos un análisis de conglomerados de K-medias con las medidas de cuatro originales conocimientos para verificar si un modelo empírico natural podría emerger confirmando el modelo teórico de Gupta y Govindarajan.

Un rango de solución a conglomerado de 2 a 6 grupos se intentó. La solución del conglomerado 2 y 3 dio lugar a grupos que se diferencian sólo por los flujos bajos-altos o bajos-medios-altos y no separo los flujos de entrada de los de salida. Las soluciones de los conglomerados 4 a 6 si proveyó separación. La solución del cuarto conglomerado – que es consistente con nuestro modelo teórico a priori- alcanzó la convergencia en un menor número de iteraciones (5) que las otras soluciones. También mostró el menor número de *no significativas* comparaciones por pares (12,5%) y por lo tanto proporcionan máxima diferenciación entre los tipos. El grupo de las puntuaciones medias de la solución del cuarto conglomerado están también representadas en la fig. 1. Están bastante cerca de las puntuaciones medias sobre la base de la división por mediana, pero el tipo *operadores integrados* muestra un perfil más pronunciado.

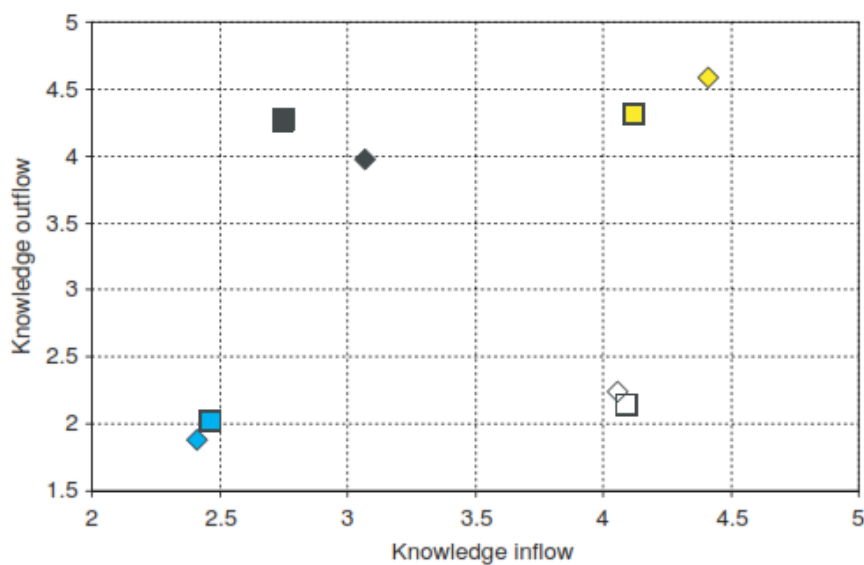


Fig. 1. Position of subsidiary type mean scores on knowledge inflow and knowledge outflow (squares depict subsidiary type mean scores based on median split; diamonds depict subsidiary type mean scores based on cluster analysis).

Dadas dos variables de entrada, no es sorprendente que la solución del cuarto conglomerado emergiera como la mejor solución. Sin embargo, como podemos ver en la figura. 1 y en la Tabla 3, esta solución del cuarto conglomerado se ajusta al modelo teórico muy bien. Una prueba más de la validez de los conglomerados se proporciona mediante el examen de los efectos específicos de la industria y del país de origen. Esto se comprueba si los grupos verdaderamente reflejan la existencia de funciones subsidiarios diferentes dentro de la misma multinacional, en lugar de una tendencia para determinadas industrias o países de origen para tener filiales con un alto nivel de flujos de conocimientos de entrada y salida. No se encontró una variación significativa en la proporción de industrias (chi-cuadrado: 6.081, gl: 12, pZ0.912) o países de origen (chi-cuadrado: 12,705, df: 18, pZ0.809) presentes en los cuatro grupos. En el resto de este artículo vamos a utilizar la clasificación empírica en lugar de la división por mediana.

4.2 Probando las hipótesis

Con el fin de facilitar la comparación entre las variables y los roles estratégicos, así como una comparación con los resultados reportados en Gupta y Govindarajan de (1994), todas las

variables se estandarizaron antes de probar las hipótesis. La Tabla 4 presenta los resultados de nuestros análisis ANOVA.

Table 3
Knowledge balance (outflow–inflow) with HQ and subsidiaries for different types of subsidiaries

Subsidiary type	Knowledge from HQ	Knowledge to HQ	Knowledge from subs	Knowledge to subs	Knowledge balance from HQ ^a	Knowledge balance from subs
Local innovator (n=50)	2.88	1.73	1.93	2.03	1.15	-0.10
Global innovator (n=51)	3.42	3.69	2.71	4.28	-0.27	-1.57
Implementor (n=35)	4.70	2.24	3.42	2.24	2.46	1.18
Integrated player (n=33)	4.89	4.78	3.92	4.41	0.11	-0.49

^a A positive balance indicates a subsidiary receives more knowledge than its provides, a negative balance means a subsidiary provides more knowledge than it receives.

Table 4
Differences in control mechanisms, capabilities and product flows across subsidiary types

	GI	IP	IM	LI	F-value	Sign. diff.*	Support
<i>Differences in need for autonomous initiative; Gupta and Govindarajan (1994)</i>							
Corporate–subsidiary decentralization	High** 0.04	Med -0.03	Low -0.10	Med 0.08	0.54	-	No
Subsidiary president locus of control	High 0.07	Med 0.19	Low -0.27	Med. 0.00	3.12*	-	Partial
Size of bonus relative to salary	High -0.21	Med -0.17	Low 0.13	Med. 0.28	4.43**	-	No
<i>Differences in level of autonomy</i>							
Level of autonomy from HQ	Med 0.03	Low -0.23	Lowest -0.50	High 0.48	8.38***	IM < GI, LI IP < LI	Yes
<i>Differences in control by socialization and networks; Gupta and Govindarajan (1994)</i>							
Lateral integration	Med -0.07	High 0.40	Med 0.00	Low -0.40	13.36***	-	Yes
Corporate–subsidiary communication	Med 0.19	High 0.29	Med -0.13	Low -0.27	7.65***	-	Partial
Inter-subsidiary communication	Med 0.06	High 0.32	Med -0.03	Low -0.34	9.05***	-	Yes
Corporate socialization	Med -0.35	High 0.08	Med 0.27	Low -0.04	4.60**	-	No
<i>Differences in control by socialization and networks</i>							
Control by socialization and networks	Med 0.15	Highest 0.65	Low -0.15	Lowest -0.48	10.66***	LI < GI, IP IM < IP	Yes
<i>Differences in capabilities</i>							
Subsidiary capabilities	Highest 0.38	High 0.21	Lowest -0.45	Low -0.21	6.709***	IM, LI < IP, GI	Yes
Subsidiary capabilities (support)	0.30	0.21	-0.33	-0.21	4.273**	IM < IP, GI LI < GI	Yes
Subsidiary capabilities (strategic)	0.36	0.13	-0.44	-0.15	5.426***	IM < IP, GI LI < GI	Yes
<i>Differences in product flows</i>							
Inputs from HQ	Low -0.18	High 0.28	High 0.29	Low -0.21	3.32*	LI, GI < IP, IM	Yes
Inputs from other subsidiaries	Low 0.02	High 0.22	High 0.24	Low -0.33	3.20*	LI < IP, IM	Partial
Inputs from external suppliers	High 0.16	Low -0.39	Low -0.44	High 0.40	2.64*	IM, IP < GI, LI	Yes
Outputs to HQ	High -0.14	High 0.14	Low 0.11	Low -0.03	0.720	None	No
Outputs to other subsidiaries	High 0.22	High 0.07	Low -0.31	Low -0.05	2.08	IM < GI	Partial
Outputs to external customers	Low -0.09	Low -0.17	High 0.18	High 0.07	0.939	None	Partial

*Gupta and Govindarajan (1994) did not conduct tests for the significance of differences between individual subsidiary types. Pairs reported are significantly different at $p < 0.05$ (2-tailed). **First line provides the theoretical prediction for each of the variables. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, all 2-tailed.

A.-W. Harzing, N. Koontjarathorn / International Business Review 15 (2006) 195–214

Hemos reproducido los resultados comparables del artículo de Gupta y Govindarajan de (1994) en esta tabla. Nuestros resultados proporcionan apoyo para la hipótesis 1. El nivel más bajo de la autonomía se encuentra para las implementadoras, seguidos por los operadoras integradas y las innovadoras globales, mientras que el más alto nivel de autonomía se encuentra para innovadoras locales. También se encuentra respaldo para la hipótesis 2. Como era de esperar el mayor nivel de control por parte de la socialización y redes está presente en las operadoras integradas, el

nivel más bajo en las innovadoras locales, mientras que las innovadoras globales y las implementadoras o ejecutoras se sitúan entre estos dos extremos. Como se predijo las innovadoras globales muestran un mayor nivel de control que las implementadas por parte de la socialización y redes, aunque esta diferencia no fue significativa.

En términos de nuestra ampliación de la tipología Gupta y Govindarajan, nos encontramos con el nivel relativo de las capacidades que difieren según la predicción de la hipótesis 3. Operadoras integradas e innovadoras globales muestran un nivel significativamente más alto de capacidades relativas que las innovadoras locales y las implementadoras, y las innovadoras globales muestran el más alto y el más bajo las implementadoras de las capacidades relativas. Esto es cierto tanto para las capacidades en las funciones de apoyo y más capacidades estratégicas, aunque la diferenciación es ligeramente más grande para el segundo. La hipótesis 4 está apoyada en gran parte también. Las entradas externas y las entradas de la sede se comportan plenamente como se esperaba con las innovadoras globales e innovadoras locales mostrando niveles mayores de entradas externos, y operadoras integradas e implementadoras que muestran mayores niveles de entrada desde la Sede. El nivel de las aportaciones de otras subsidiarias no es tan bajo como se espera de las innovadoras globales, sin embargo, aunque los resultados de los otros tres tipos subsidiarios confirman nuestras expectativas.

La figura 2 muestra las diferencias en las entradas de productos de una manera visual. Como se puede ver claramente en la parte superior, el flojo más alto de conocimiento tanto de la sede y las filiales (operadoras integradas e implementadoras) se asocia con mayores niveles de ingresos de productos internos también. Por el contrario, las innovadoras globales e innovadoras locales, que se caracterizan por bajos niveles de ingresos del conocimiento, obtienen la mayor parte de sus insumos de proveedores externos. En lo que respecta al destino de los productos (Hipótesis 5) los resultados son menos claros. Aunque las salidas a las filiales y clientes externos en general siguen la pauta prevista (es decir, son, respectivamente, de alta y baja de las innovadoras globales y de las operadoras integradas, y bajas y altas para las implementadoras e innovadoras locales) las diferencias son mínimas y no significativas. Las diferencias en las salidas a la sede tampoco son significativas y el patrón de resultados no es compatible con la hipótesis 5. Nosotros, sin embargo, encontrar apoyo para la última parte de la hipótesis que predice que las diferencias en la salida sería menos importante que las diferencias de entrada.

Como se representa claramente en la parte inferior de la figura. 2, la gran mayoría de las salidas en cualquier tipo de filial se dirigen a clientes externos y las salidas de filiales, por lo tanto son pequeñas. Podemos observar, sin embargo, que mientras que para la mayoría de las implementadoras dentro de la empresa las salidas van a la sede, para las innovadoras globales y las innovadoras locales son más importantes los socios comerciales.

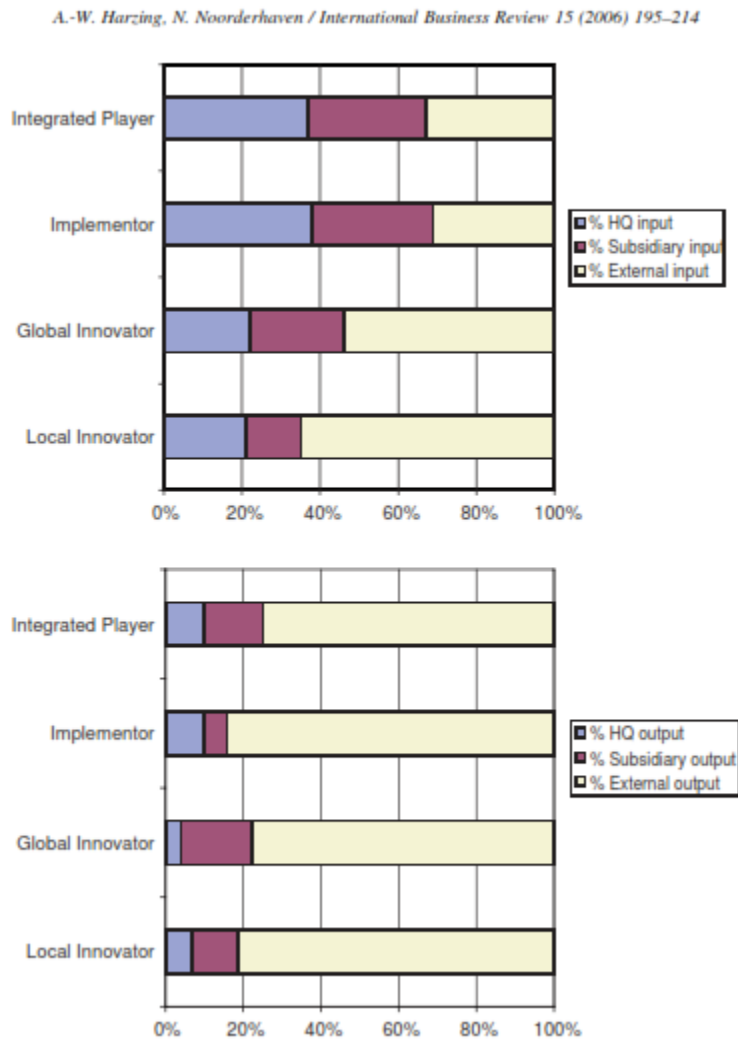


Fig. 2. Product flows from and to various sources for four subsidiary types.

4.3 Análisis de sensibilidad

Estudios anteriores (véase, por ejemplo Harzing y Sorge, 2003) han encontrado efectos de las multinacionales del país de origen para la mayoría de las variables estudiadas en este trabajo. Además, el sector en el que opera la subsidiaria, así como características tales como la edad filial, el tamaño y el modo de entrada (greenfield vs adquisición) pueden tener un impacto en el nivel de autonomía, socialización y control por parte de las redes y capacidades relativas, así como productos de entrada y salida. Por lo tanto, se realizó un análisis GLM para determinar si los resultados con respecto al tipo subsidiario se mantienen cuando estas variables de control se incluyen. El procedimiento GLM es una técnica estadística que proporciona un análisis de regresión para una variable dependiente mediante uno o más factores y / o variables. En contraste con el análisis de regresión lineal, esta técnica permite una combinación de variables independientes categóricas y continuas, sin la necesidad de volver a codificar los datos categóricos en variables ficticias individuales.

La inclusión de estas variables de control no cambió los niveles de significación o magnitud de la diferencia entre los cuatro tipos de filiales para la autonomía, control por socialización y redes y capacidades. Muy pocas de las variables de control alcanzaron significancia. Sólo la industria (alimentos y bebidas que muestran niveles altos y la electrónica que muestran niveles bajos de autonomía) y el modo de entrada (niveles más bajos de CBSN para adquisiciones) alcanzaron el nivel de significancia de 0,05. Los resultados para flujos de productos no cambiaron tampoco.

Sin embargo, en este caso el tamaño de la filial ha tenido un impacto significativo en cuatro de los seis análisis, con grandes filiales de niveles más altos en entradas externas y niveles más bajos en las entradas subsidiarias y la entrega de niveles más altos salida al a sede principal y niveles inferiores a los clientes externos. Además, el modo de entrada influyó significativamente en las entradas externas (mayor para acquisitions) y las entradas de la sede (alta para greenfield). Por lo tanto, puede tener relativa confianza en que las diferentes características que se encuentran en nuestra tipología filial basada en los flujos de conocimiento son robustas.

5. Discusión y conclusión

Nuestros resultados muestran un alto nivel de apoyo a la validez predictiva de la tipología de Gupta y Govindarajan basada en el conocimiento y en las salidas. Sin embargo, los niveles específicos de los mecanismos de control en los diferentes tipos de filiales en nuestro estudio difieren de la hipótesis de Gupta y Govindarajan. Hemos sostenido que en lugar de equiparar innovadoras locales y operadoras integradas con respecto a su nivel de autonomía, y las innovadoras globales y las implementadoras con respecto a su nivel de control por parte de socialización y redes, sería más coherente con el modelo de red implícita de multinacionales de Gupta y Govindarajan para diferenciar entre los cuatro tipos subsidiarios. Los tipos subsidiarios diferían según lo previsto en la autonomía (hipótesis 1) y control por parte de socialización y redes (hipótesis 2). Como una validación adicional de la tipología, las capacidades (hipótesis 3) y las entradas de productos (Hipótesis 4) diferían de forma predecible entre los cuatro tipos subsidiarios. En general, esto sugiere que el nivel y la dirección de los flujos de conocimiento es un factor importante en la diferenciación de los roles filiales. Por lo tanto, sería alentador a los investigadores a que renueven su atención a la tipología de Gupta y Govindarajan (1991) y estudios de diseño empíricos para probar y perfeccionar esta tipología.

No se encontró apoyo para la hipótesis 5 que puso a prueba las diferencias en las salidas de los productos. Como ya se ha indicado anteriormente, las diferencias que se esperaba para el flujo interno como externo. Sin embargo, en combinación con nuestros otros resultados, las pequeñas diferencias en las salidas de productos sí apuntan a un aspecto interesante de nuestro examen de la tipología de Gupta y Govindarajan. Innovadoras globales parecen estar más orientados a otras subsidiarias que hacia al sede. Sus salidas de conocimientos a las filiales son superiores que a la sede (véase la tabla 3) y muestran mayor flujo neto de conocimiento con filiales que con la sede. Las implementadoras muestran un patrón inverso con una orientación relativamente fuerte hacia la sede principal (ver tabla 3). Esta diferencia también se refleja en las diferencias en las salidas de productos. Para los administradores de la infraestructura, la mayor parte de sus salidas dentro de la empresa va a la sede central, mientras que las filiales *innovadoras globales* son las dominantes dentro de la empresa socio comercial. Las innovadoras globales, podrían ser más típicas en las empresas multinacionales en red -transnacionales en la tipología Bartlett y (1989) Ghoshal-, donde los flujos inter-filiales son tan importantes o más importantes que los flujos entre sedes y filiales. De las implantadoras se podría esperar que dominen en las multinacionales globales con modelo organizativo central (Bartlett y Ghoshal, 1989). Además, la Tabla 2

muestra que (la falta de) autonomía se relaciona significativamente sólo a los flujos de conocimiento hacia y desde la sede, mientras que el control de *socialización y redes* se relaciona con todos los flujos de conocimiento y, más fuertemente, a los flujos de conocimiento de filiales que a los flujos de conocimiento de la sede. Los futuros investigadores podrían explorar estas diferencias entre los flujos inter-filiales y los flujos sede-filiales en más detalle. Aunque Gupta y Govindarajan (1994) midieron ambos tipos de flujos y los agregaron en sus pruebas empíricas.

Otro aspecto de la tipología, que requiere una mayor exploración, son las innovadoras locales. Tras Monteiro, Arvidsson, y Birkinshaw (2004), hemos tratado de determinar si, en el grupo de innovadoras locales, había subsidiarias que fueran virtual y completamente aislados de la Sede y de otras filiales en lugar de sólo tener un nivel bastante bajo dentro y fuera de las salidas. De nuevo, siguiendo Monteiro et al. (2004) nos llevó a un nivel medio de la transferencia de conocimiento de 2,00 o menos, según el punto de corte. Como resultado, 17 de las innovadoras locales se muestran aislados, con un flujo de conocimiento promedio de 1,72. Estas aisladas fueron similares a otras innovadoras locales en muchas características estudiadas en este artículo, a pesar de que gozan de un nivel ligeramente más alto de autonomía y un menor nivel de control por parte de la *socialización y redes*. Sin embargo, difería significativamente en su nivel de capacidades, lo que para las innovadoras locales aisladas era -0.74 (menor que para nuestro implementadoras) y las innovadoras locales restante -0.05. El tipo de innovadoras locales podría posiblemente ser visto como consistente de dos grupos muy diferentes de las filiales. El primer grupo tiene un nivel medio de capacidad. Estas capacidades, sin embargo, no se comparten en un grado significativo con otras partes de la red multinacional través de los flujos de conocimiento, probablemente porque son obligados localmente. Por otra parte, el segundo grupo tiene un nivel muy bajo de capacidades y parece casi completamente aislado del resto de la red multinacional, que podría conducir a un ciclo de auto-refuerzo. Estamos de acuerdo con Monteiro et al. (2004) que este grupo de filiales es muy digno de estudio.

Las limitaciones de nuestro estudio son compartidas con las de la mayoría de otras encuestas postales internacionales. Ya hemos tratado los temas de la varianza del método común en la sección de métodos. Además, hemos podido comprobar si nuestro modelo tiene méritos normativos, es decir, ¿podría un ajuste entre el tipo subsidiario y tipo de control llevar a un mejor rendimiento? Dado que tanto la medición de la forma y la medición del desempeño están llenos

de problemas, puede ser difícil de probar empíricamente esta proposición. Esto significa que no podemos hacer recomendaciones firmes para la sede y los directores filiales, en cuanto a la conveniencia de ajuste entre los diferentes factores que se presentan en las tipologías subsidiarias. Podemos, sin embargo, tranquilizar a los gerentes de las subsidiarias que sus filiales pueden jugar papeles muy diferentes en la red multinacional y que no de todas las filiales se puede esperar crear conocimiento que sea relevante para la sede y otras subsidiarias. En este contexto, también parece apropiado para la sede gestionar los diferentes tipos de sociedades diferentes, especialmente en cuanto al nivel de autonomía concedido a ellos y el tipo de mecanismos de control que se aplican. Además, la identificación de innovadores locales aislados podría permitir a la sede diseñar mecanismos para evitar el ciclo de auto-refuerzo que pueden aislar estas subsidiarias aún más.

En resumen, nuestro estudio proporciona un fuerte apoyo a la idea de que las filiales pueden asumir diferentes roles dentro de las empresas multinacionales, que estos roles pueden ser significativamente conceptualizados basados en el conocimiento de entradas y salidas, y que estas funciones están asociadas con diferentes mecanismos de control, las capacidades relativas y flujos de productos. Por lo tanto nuestra primera contribución a la teoría IB fue probar y extender la tipología de Gupta y Govindarajan (1991), que, aunque muy citado, hasta el momento ha sido objeto de una verificación empírica muy limitada. En comparación con anteriores estudios empíricos como Gupta y Govindarajan (1994) y Birkinshaw y Morrison (1995), nuestro estudio mostró un número relativamente grande de las diferencias empíricamente verificables entre las filiales. Nuestra segunda contribución fue demostrar que es importante diferenciar entre las entradas y salidas de conocimiento y entre los flujos hacia y desde la sede, por un lado, y hacia y desde otras filiales en el otro. En una comparación directa con Gupta y Govindarajan (2000) de que los resultados -datos recogidos en 1991- nos encontramos con entradas y salidas subsidiarias de conocimientos que ha aumentado sustancialmente. Parece, pues, que cada vez más empresas se están acercando al tipo ideal de la corporación transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1989) y que la diferenciación en los roles subsidiarios en la multinacional se ha incrementado. Sin embargo, gran parte de la literatura en la gestión internacional todavía se centra en las relaciones sede-filiales. Futuros estudios empíricos, harían bien en hacer de las relaciones inter subsidiarias una parte importante de su investigación. Nuestra contribución tercera y última fue identificar, a raíz de Monteiro et al. (2004), innovadoras locales aisladas como un tipo digno filial de exploración.

En general, diría que el tiempo ha llegado para la próxima generación de estudios en las relaciones sede-subsidiarios, investigando además las relaciones laterales entre las filiales en lugar de centrarse en las relaciones jerárquicas entre las sedes y filiales, y que además distingue entre los diferentes tipos de filiales locales orientadas.

Evasión de La incertidumbre en Hofstede y GLOBE

Sunil Venaik y Paul Brewer (2010)

Resumen

En este trabajo se compara la dimensión *Evasión de la Incertidumbre* (EI) de la cultura nacional a través de los modelos de Hofstede y GLOBE, mirando las relaciones entre los datos y análisis. En lugar de apoyo mutuo, se detallan las principales diferencias y anomalías en los estudios. Mostramos cómo estas anomalías están dando lugar a explicaciones contradictorias en la investigación sobre las diferencias nacionales en una serie de fenómenos individuales y a nivel de país. Aclaremos la medición de la EI tanto en Hofstede como en GLOBE, y encontramos que los dos modelos están midiendo diferentes componentes en la construcción de la EI. Proponemos un modelo de dos componentes de la EI, llamados; *EI-estrés* y *EI-orientación a la norma (regla)* y confirmamos su validez con los datos de la cultura nacional de los estudios Hofstede y GLOBE, y los datos económicos del Banco Mundial. También explicamos la relación negativa entre *prácticas-valores* de EI en GLOBE usando teorías motivacionales. Se sugiere, más adelante en el futuro, una investigación relacionada con la EI. El índice de Hofstede de EI, las puntuaciones de prácticas de EI de GLOBE y los resultados de valores de EI en GLOBE deben ser utilizados dentro de los dominios específicos que representan; es decir, el estrés, las prácticas de orientación a las reglas y aspiraciones de orientación a las reglas, respectivamente. La resolución de las contradicciones de la EI entre y dentro de Hofstede y GLOBE ayudará a investigadores interculturales desarrollar teorías más sólidas y más recomendaciones prácticas para la gestión de negocios internacionales.

Introducción

La investigación sobre los negocios internacionales se ha convertido en un área dinámica de estudio en los últimos 40 años, y es probable que se vuelva aún más, ya que el proceso de globalización económica continuara en el futuro. Muchas áreas específicas han llamado la atención de los investigadores, pero uno de los más interesantes y populares de estos comprende cuestiones relativas a la cultura nacional, y sus efectos sobre los procesos de negocio y los resultados. Gran parte del trabajo en este campo se utiliza para guiar la teoría y la práctica en la gestión de negocios internacionales (por ejemplo, Husted, 1999; Parboteeah, Addae, y Cullen,

2005a; Scholtens & Dam, 2007; Steenkamp, Hofstede ter, y Wedel, 1999; Tihanyi, Griffith, y Russell, 2005; Vitell, Nwachukwu, y Barnes, 1993).

La investigación centrada en la cultura es cada vez más generalizada, pero para que esta investigación tenga sentido debe haber una comprensión sólida de lo que la cultura es en realidad y cómo puede ponerse en práctica. Este punto común de entendimiento cultural ha sido proporcionado durante muchos años por el decano de los estudios culturales en los negocios, Geert Hofstede (1980). Su trabajo ha sido recientemente ampliado por el gran estudio empírico llevado a cabo por el grupo GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta, 2004).

Si bien ha habido cierto debate sobre los méritos relativos de estos dos estudios fundamentales (por ejemplo, el conjunto de artículos introducidos por Leung, 2006, en JIBS), ha habido poco análisis o discusión de la concordancia o no de los resultados producidos por estos estudios y su aplicación en la literatura. Esto es bastante sorprendente, ya que con la disponibilidad de dos modelos principales de cultura, debe haber oportunidades para utilizar cada uno para apoyar o contradecir a la otra, y para aclarar las anomalías y diferencias que pueden surgir, en particular, con respecto a la conveniencia de las construcciones culturales que son tan ampliamente utilizadas. De hecho, la discusión en alguna de las literaturas es fundamentalmente engañosa, por ejemplo, como sigue: "los resultados (del estudio GLOBE) son consistentes con los resultados anteriores, y la mayoría de las dimensiones culturales identificadas (en GLOBE) están relacionados conceptualmente y correlacionado empíricamente con dimensiones de Hofstede" y "Distancia de poder y evasión de la incertidumbre (EI) están relacionadas a las dos dimensiones de Hofstede con las mismas etiquetas" (Leung, Bhagat, Buchan, Erez, y Gibson, 2005: 366) . La naturaleza de estas relaciones, de hecho, no se respaldan mutuamente, como se infiere, y presenta preocupantes diferencias y anomalías que tienen consecuencias importantes para una gran cantidad de investigaciones existentes y futuras.

En un debate reciente, Hofstede (2006) y Javidan, Casa, Dorfman, Hanges y Sully de Luque (2006) reconocen las diferencias significativas entre las mismas dimensiones culturales nacionales en los modelos de Hofstede y GLOBE que tienen como objetivo aprovechar los mismos rasgos subyacentes de la cultura nacional en ambos estudios, incluyendo, por ejemplo, evasión de la incertidumbre. Además, House (2004) informa sobre las curiosas relaciones entre

las prácticas culturales y las puntuaciones de los vales de GLOBE, y entre sus dimensiones y las de Hofstede. Sin embargo, estos reconocimientos han sido breves y aparentemente inadvertidos por los estudiosos hasta una nota muy reciente por Maseland y van Hoorn (2009) donde comentaron una de las anomalías. Este bajo nivel de comprensión se evidencia en los resultados contradictorios de la literatura detallada más adelante en este trabajo, que han surgido a partir de la utilización arbitraria de una u otra medidas de dimensiones particulares de la cultura nacional.

Los objetivos de nuestro trabajo son por lo tanto a:

- (1) poner en primer plano las diferencias significativas en las puntuaciones de EI de países entre Hofstede y GLOBE, y entre las prácticas y valores de EI en GLOBE;
- (2) poner de relieve la importancia crítica de los resultados contrarios que se derivan de estas diferencias para los investigadores y profesionales del IB;
- (3) proporcionar explicaciones convincentes para conciliar las diferencias entre y dentro de la dimensión EI en Hofstede y GLOBE; y
- (4) sugerir un camino a seguir para los investigadores que utilizan la dimensión EI en futuras investigaciones.

El artículo comienza con una breve descripción de las formas de medición de la cultura de la Hofstede (1980) y House (2004). A continuación, la dimensión EI que es el foco de nuestro trabajo, es discutida. Son descritas conclusiones contradictorias en la investigación que utiliza el índice de EI de Hofstede y las prácticas y valores de EI de GLOBE de la literatura existente. El documento analiza y compara la definición, medición y construcción de la dimensión de la EI a través de ambos modelos de Hofstede y GLOBE, y ofrece explicaciones para reconciliar las anomalías en los puntajes nacionales de Hofstede y GLOBE. Por último, el camino a seguir es sugerido a futuras investigación sobre EI, y algunos temas son escrutados para futuras investigaciones en esta área fundamental de los negocios internacionales.

Hofstede y GLOBE

Hofstede (1980, 2001) es el investigador preeminente en la cultura nacional, y sus efectos en la gestión de los negocios. Él desarrolló una serie de dimensiones culturales de una encuesta de un

gran número de empleados de IBM entre 1967 y 1973 en más de 40 países que obtuvieron los datos de sus atributos culturales. Este trabajo ha sido actualizado y ampliado en 1991 y 2001, y sigue siendo ampliamente citado y utilizado por estudiosos y profesionales de la administración. Según Smith (2006: 915), la obra original de Hofstede ha servido como “un referente para los investigadores posteriores durante dos décadas”.

La contundente contribución de Hofstede al campo de la investigación cultural es el desarrollo de un conjunto de dimensiones que pueden ser medidas a través de instrumentos de encuesta para obtener los valores promedio para un grupo particular de personas, y por lo tanto una medida de sus atributos culturales nacionales. Las cinco dimensiones que identifica son *Distancia de Poder*, *evasión de la incertidumbre*, *individualismo*, *masculinidad* y *la orientación a largo plazo*. Basándose en las puntuaciones de la dimensión de los diferentes grupos se puede desarrollar una comprensión de las diferencias culturales entre estos grupos. El trabajo de Hofstede está sujeto a varias críticas, especialmente respecto de la validez y la utilidad de poner en funcionamiento la cultura a través de una serie de dimensiones numéricamente medidos (Earley, 2006), el problema de considerar la cultura como una característica a nivel nacional (McSweeney, 2002), y la necesidad de ampliar el alcance de los estudios transculturales dentro de la nación como en el tiempo (Tung, 2008). Además, la convergencia cultural es un fenómeno que, según algunos, ha tenido profundas consecuencias en las sociedades, incluido el fomento de una disminución de las diferencias culturales (Shenkar, 2001). Si es así, entonces las dimensiones medidas en los años 1960 y 1970 serían ahora muy alteradas. Schwartz y Bilsky (1990) argumentan que los aspectos insuficientes de la cultura se están teniendo en cuenta, y Javidan (2006) señala que la naturaleza de la información de Hofstede está centrada en Estados Unidos, específicamente en IBM, por lo que dudan de su generalización. A pesar de estas críticas (y otras), el trabajo de Hofstede sigue siendo el modelo dominante para la investigación transcultural. Su trabajo ha sido citado más de 25.000 veces, según Harzing (1999).

El estudio GLOBE (House et al., 2004) se llevó a cabo a mediados de 1990, e involucró a más de 170 investigadores de 62 países o regiones. El estudio fue diseñado para replicar y ampliar el trabajo de Hofstede (1980, 2001), y para poner a prueba diversas hipótesis que se han desarrollado, en particular, sobre temas de liderazgo. Cuestionarios fueron desarrollados y

recogidos de más de 17.000 gerentes de nivel medio en 951 organizaciones a través de tres industrias. El estudio GLOBE desarrolla nueve dimensiones culturales que abarcan tanto las prácticas de la sociedad real (“tal cual”) y valores (“debería ser”) en diferentes entornos culturales. Estas dimensiones son *distancia de poder*, *evasión de la incertidumbre*, *colectivismo Institucional*, *colectivismo dentro del grupo*, *igualitarismo de género*, *asertividad*, orientación hacia los *resultados*, *orientación al futuro* y *orientación humana*. Según House y Javidan (2004: 13) “Las primeros seis dimensiones culturales tienen su origen en las dimensiones de la cultura identificada por Hofstede (1980)”. Una vez más, las puntuaciones de las dimensiones de las diferentes sociedades permiten un análisis de las diferencias culturales que existen entre estos grupos. El estudio GLOBE es menos criticado que Hofstede, posiblemente debido a que hay menos temas controvertidos, pero tal vez más porque es mucho más reciente y, por lo tanto, los investigadores aún no han analizado completamente.

Hofstede (2006) ofrece una revisión crítica que, entre otras cuestiones, afirma que el estudio GLOBE es centrado en Estados Unidos; no capta lo que se pretende a través del cuestionario, y que el total del estudio de 18 dimensiones carece de parsimonia.

En resumen, existen varias similitudes y diferencias entre los dos estudios en la forma en que se representa el concepto de cultura nacional. Por ejemplo, ambos estudios incluyen las dimensiones de la EI, distancia de poder y orientación a largo plazo (orientación de futuro en GLOBE). Sin embargo, la dimensión *masculinidad* de Hofstede está representada por GLOBE en dos dimensiones: *igualitarismo de género* y la *asertividad*. Del mismo modo, la dimensión *individualismo* en Hofstede está representado en el estudio GLOBE en dos dimensiones: el *colectivismo institucional* (Colectivismo I) y *colectivismo en grupo* (Colectivismo II). Por último, hay dos dimensiones adicionales de la cultura – *orientación al desempeño* y *orientación humana* - que se incluyen en GLOBE, pero no en Hofstede. Además de las diferencias en el número de dimensiones entre los dos estudios (cinco de las nueve de Hofstede vs GLOBE), como se mencionó, el estudio GLOBE miden dos aspectos distintos de la cultura nacional - prácticas (lo que es) y valores (lo que debería ser) - para cada una de las nueve dimensiones. Por lo tanto hay 18 puntuaciones culturales de cada país en GLOBE vs las cinco de Hofstede. La

siguiente sección discute una de las dimensiones culturales más importantes en el contexto de los negocios internacionales, Evasión de la Incertidumbre.

Evasión de la Incertidumbre (EI)

Tanto el modelo de Hofstede como el de GLOBE incorporan la EI, y de aquí se proporciona nuestro trabajo con un enfoque en cómo las comparaciones entre los modelos son tan importantes. La incertidumbre es uno de los determinantes clave de las transacciones de mercado entre empresas (Williamson, 1985), y desempeña un papel fundamental en los negocios y, en particular, en las decisiones de negocios internacionales (Hofstede, 1980, 2001). De la EI se espera que afecte la cooperación internacional a causa de la tendencia de sociedades con alta EI para evitar la ambigüedad y la incertidumbre que existe más en las transacciones comerciales internacionales que en las transacciones internas (domesticas) (Hofstede, 2001; Shenkar, 2001). Hemos optado por mirar a la dimensión EI a través de los dos modelos culturales, en primer lugar, debido a su importancia percibida en el ejercicio de la actividad internacional y, en segundo lugar, porque pone de relieve dramáticamente las anomalías a través de los modelos culturales de Hofstede y GLOBE.

Hofstede (2001: 148) describe la EI como sigue: “la cultura de evasión de la incertidumbre le huye a las situaciones ambiguas. La gente de estas culturas busca la estructura en sus organizaciones, instituciones y relaciones, lo que hace que los acontecimientos sean claramente interpretables y predecibles”. El manual Hofstede en el uso de su módulo Values Survey (VSM 94) describe la EI como “la medida en que el miembros de instituciones y organizaciones de la sociedad se sienten amenazados por situaciones inciertas, desconocidas, ambiguas o no estructuradas” (Hofstede, 2008). La medida de Hofstede de la EI para los países incluidos en sus estudios originales de IBM se basa en las respuestas a tres preguntas en una escala de 1-5. Desde entonces Hofstede ha variado sus preguntas de la encuesta EI varias veces. (Véase el Apéndice para más detalles de las preguntas utilizadas.)

En el estudio GLOBE, Sully de Luque y Javidan (2004: 603) define la EI como “la medida en que los miembros de los colectivos buscan el orden, la coherencia, la estructura, los procedimientos formales y leyes que cubren las situaciones de su vida cotidiana” Este es

claramente un significado muy próximo a la de Hofstede descrito anteriormente. De hecho, el equipo GLOBE determina que su dimensión EI y algunas otras “tienen sus orígenes en las dimensiones de la cultura identificadas por Hofstede” (Koopman, Den Hartog, y Konrad, 1999: 507). El grupo GLOBE utiliza cuatro preguntas en su estudio sobre las prácticas de la sociedad EI. Los valores EI de la sociedad se evaluaron a través de cinco preguntas con frases “debe ser” en lugar de “son” como para las prácticas. (Los detalles de preguntas se presentan en el Apéndice.)

Para calibrar la importancia de la EI en la investigación internacional de negocios, hemos examinado el uso de esta construcción en el negocio internacional y la literatura de gestión. Tras Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002) y Griffith, Cavusgil y Xu (2008), se realizaron búsquedas del término *evasión de la incertidumbre* en las citas y los resúmenes de 10 revistas importantes que publican estudios interculturales en los negocios internacionales. Las revistas son: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *Management International Review*, *Journal of World Business*, *International Marketing Review*, *Journal of International Marketing* y *International Business Review*. Los datos fueron extraídos el 20 de mayo de 2009 utilizando la base de datos ABI/Inform - Proquest. Hemos encontrado 38 artículos que examinaron los efectos principales y/o moderadores de la EI en una o más construcciones focales de interés en el estudio. La Tabla 1 presenta un resumen de la revisión. De los 38 artículos, 17 están en la Revista *Journal of International Business Studies*, 7 en *International Marketing Review*, unos pocos en cada una de las otras revistas, y ninguno en la revista *International Business Review*. Los documentos abarcan un período de 22 años desde 1988 hasta 2009. Curiosamente, sólo hay 17 artículos en el período de 16 años desde 1988 hasta 2003 vs 21 papeles en el posterior de 6 años entre 2004 y 2009, que indican un creciente interés en examinar el efecto de la EI en los estudios transculturales.

Como se muestra en la Tabla 1, la mayoría de investigadores transculturales continúan utilizando el índice de Hofstede de EI para explicar sus construcciones focales. De los 38 estudios revisados aquí, 31 utilizan sólo los datos de Hofstede, uno uso las puntuaciones de prácticas y valores de EI de GLOBE y dos estudios de resultados de informes utilizaron datos

tanto de Hofstede como de GLOBE. En un estudio se utilizó escalas propias del autor sobre la EI, y los otros dos estudios son de naturaleza teórica. De los dos estudios que utilizan tanto el índice de EI de Hofstede y las puntuaciones de EI de GLOBE, uno utiliza el índice de Hofstede y las prácticas y valores de EI de GLOBE, mientras que el otro utiliza el índice de EI de Hofstede y el sesgo de los valores ajustados de EI de GLOBE. Si restringimos la comparación de los estudios publicados después de 2004, cuando la investigación GLOBE estuvo disponible, nos encontramos con que sólo cuatro de los 21 estudios utilizan GLOBE (incluyendo dos con Hofstede). Los cuatro estudios fueron publicados en JIBS: tres en 2008 y uno en 2004.

En cuanto a la naturaleza de las preguntas de investigación, tres estudios examinan el efecto de la distancia de EI en *international joint ventures* (IJVs), específicamente la satisfacción con IJVs, la ambigüedad del papel de CEO en IJVs y la preferencia por IJVs en lugar de subsidiarias en propiedad absoluta. Ocho estudios examinan el papel moderador de la EI en una serie de vínculos como la reputación-satisfacción-lealtad, el efecto de la confianza en la inversión extranjera directa, la eficacia de la elaboración de anuncios, efecto de la credibilidad de la marca en la elección, efecto de la calidad y la confianza en los beneficios percibidos de los clientes, el efecto de orientación al mercado en el rendimiento, el efecto del individualismo en las tasas de compras por internet y el efecto de las características de la tecnología sobre la eficacia de la transferencia de tecnología. La mayoría de los estudios examinan los principales efectos de la EI a nivel del individuo (consumidor o de gestión), con sólo unos pocos estudios se ve el efecto de la EI en las decisiones a nivel de empresa y en las características nacionales/sociales. Ejemplos de las distintas variables de nivel individual incluyen: el consumo seguro de vida, las actitudes de rol de género, evaluación de productos, capacidad de innovación de los consumidores, la preferencia por la actividad de normalización de la tecnología de la información y la comunicación (TICs), apelación de publicidad, relaciones y estrategias persuasivas de influencia, identificación de oportunidades de negocio/amenazas, la adopción de nuevos productos, la centralidad del trabajo, la lealtad a los minoristas nacionales, compromisos con los perfiles de liderazgo, selección de fuentes de información, el rol del estrés, capacidad de innovación y horizontes de planificación de gestión. Tres a nivel variables a nivel de empresa (de asignación de expatriados, elección del modo de entrada y la innovación), y tres variables a nivel nacional

(entradas de inversión extranjera directa, la adopción del sistema financiero y la corrupción) también fueron examinados en estos estudios.

Nuestra revisión de la utilización de la dimensión EI de la cultura nacional en los negocios internacionales y gestión pone de manifiesto varios puntos de vista interesantes. En primer lugar, el índice de Hofstede de EI sigue siendo la principal fuente de datos para investigadores transculturales. En segundo lugar, los investigadores, utilizando los datos de GLOBE parecen elegir arbitrariamente uno de los dos resultados posibles, prácticas o valores, para su análisis. Justificación poco teórica que preveía la alternativa escogida, y ninguna para la alternativa rechazada. En tercer lugar, los dos estudios que utilizan tanto Hofstede y las puntuaciones de GLOBE encontraron una mayor congruencia entre los resultados de Hofstede y valores de EI de GLOBE que con las prácticas de EI de GLOBE. En cuarto lugar, la gran mayoría de los estudios se centran en variables a nivel individual y hay repeticiones suficientes para apoyar un meta-análisis de los efectos de la EI. Por último, ni un solo estudio utiliza todos los puntajes de EI, lo que impide una comparación de la idoneidad de cada uno.

**Table 1** A review of the Uncertainty Avoidance (UA) construct in international business^a

Author(s)	Journal ^b	UA ^c	Key results
Jin, Park, and Kim (2008)	<i>IMR</i>	1	UA amplifies (moderates positively) firm reputation–satisfaction–loyalty paths, no effect on firm reputation–trust–loyalty paths.
Brock, Shenkar, Shoham, and Slocovick (2008)	<i>JIBS</i>	2	UA has weak impact on expatriate assignment (results are reported to be similar with Hofstede, but not included in the paper).
Chui and Kwok (2008)	<i>JIBS</i>	1	UA has positive effect on life insurance consumption (results are reported to be similar with GLOBE, but not included in the paper).
Farboteeah, Hoegl, and Cullen (2008)	<i>JIBS</i>	1, 5	UA has positive relationship with manager's traditional gender role attitudes.
Tang and Koveos (2008)	<i>JIBS</i>	1, 2, 3	UA scores are stable; Hofstede UAI is more consistent with GLOBE UA values than with GLOBE UA practices.
Lee, Garbarino, and Lerman (2007)	<i>IMR</i>	1	Consumers from high-UA countries (South Korea) evaluate high product uncertainty products less positively and hold weaker behavioral intentions than those from low-UA countries (USA). There is no difference for low-PU offerings.
Bhardwaj, Dietz, and Beamish (2007)	<i>IMR</i>	1	Host-country UA has negative effect on inward FDI; suppresses (moderates negatively) the positive effect of trust on FDI.
Singh (2006)	<i>IMR</i>	1	High-UA societies (France) show lower consumer innovativeness than low-UA societies (Germany) in adopting new products, ideas or behavior.
Kwok and Tadesse (2006)	<i>JIBS</i>	1	High-UA countries adopt a bank-based financial system; low-UA countries adopt a market-based financial system.
Newbury and Yakova (2006)	<i>JIBS</i>	1	UA is positively related with employee preferences for activity standardization.
Beardon, Miller, Foubert, Vida, and Rybina (2006)	<i>JIM</i>	1	UA moderates advertisement effectiveness. High-UA societies respond more favorably to loss-framed than to benefit-framed advertisements.
Erdem, Swait, and Valenzuela (2006)	<i>JM</i>	—	UA amplifies (moderates positively) the positive effect of brand credibility on choice (researchers' own scales for UA).
Erumban and de Jong (2006)	<i>JWB</i>	1	UA has negative relationship with ICT adoption.
Moon and Chan (2005)	<i>IMR</i>	1	UA does not affect the nature of advertising appeal.
Homburg, Kuester, Beutin, and Menon (2005)	<i>JIM</i>	1	UA amplifies (moderates positively) the positive effect of product quality, trust and joint action, and suppresses (moderates negatively) the positive effects of service quality, flexibility and commitment on perceived customer benefits.
Kirca, Jayachandran, and Bearden (2005)	<i>JM</i>	1	UA suppresses (moderates negatively) the positive effect of market orientation on performance.
Fu, Kennedy, Tata, Yuki, Bond, Tai-Kung, Srinivas, Howell, Prieto, Koopman, Boonstra, Fasa, Lacassagne, Higashide, and Cheosakul (2004)	<i>JIBS</i>	3	UA has positive effect on relationship-based strategy and negative effect on persuasive influence strategy.
Lim, Leung, Sia, and Lee (2004)	<i>JIBS</i>	1	UA suppresses (moderates negatively) the positive effect of individualism on Internet shopping rates.
Allred and Swan (2004)	<i>IMR</i>	1	UA has no significant effect on innovation. The difference in the effect of UA on innovation between multidomestic and global industries is weakly significant.
Barr and Glynn (2004)	<i>SMJ</i>	1	High-UA cultures associate controllability with opportunity and lack of controllability with threat.
Robertson and Watson (2004)	<i>SMJ</i>	1	UA has positive relationship with perceived level of corruption.
Yentiyurt and Townsend (2003)	<i>IMR</i>	1	UA has negative effect on the acceptance rate of new products.
Fan (2002)	<i>JIBS</i>	1	Parent firms from high-UA countries have higher equity ownership in international joint ventures in a foreign country.
Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen, and Park (2002)	<i>JIBS</i>	1	UA distance has negative effect on satisfaction with international joint ventures.
Harpaz, Honig, and Coetsier (2002)	<i>JWB</i>	1	UA has negative relationship with work centrality.

Table 1 *Continued*

<i>Author(s)</i>	<i>Journal^b</i>	<i>UA^c</i>	<i>Key results</i>
Straughan and Albers-Miller (2001)	<i>IMR</i>	1	UA is positively related with loyalty to domestic retailers.
Husted (1999)	<i>JIBS</i>	1	High-UA countries have higher level of corruption than low-UA countries.
Barkema and Vermeulen (1997)	<i>JIBS</i>	1	UA distance has a negative effect on international joint venture (IJV) survival and on propensity to set up IJV rather than IWOS.
Geletkanycz (1997)	<i>SMJ</i>	1	UA is negatively related to commitment to existing strategic and leadership profiles (contrary to hypothesis).
Lynn and Gelb (1996)	<i>IMR</i>	1	UA is negatively related to new product adoption.
Dawar, Parker, and Price (1996)	<i>JIBS</i>	1	UA has positive (negative) relationship with information seeking from personal (impersonal) sources.
Nakata and Sivakumar (1996)	<i>JM</i>	—	UA has a positive (negative) effect on implementation (initiation) phase of new product development process (theoretical model only).
Peterson, Smith, Akande, Ayestaran, Bochner, Callan, Nam, Jesuino, D'Amorim, Francois, Hofmann, Koopman, Leung, Lim, Mortazavi, Munene, Radford, Ropo, Savage, and Setiadi (1995)	<i>AMJ</i>	1	UA has no relationship with role stress.
Shane (1995)	<i>JIBS</i>	1	High-UA societies are less innovative than low-UA societies owing to lower legitimacy of innovation championing roles.
Shenkar and Zeira (1992)	<i>JIBS</i>	1	UA distance has a negative relationship with role ambiguity of CEOs in IJVs.
Ueno and Sekaran (1992)	<i>JIBS</i>	1	UA does not influence managerial planning horizon.
Kedia and Bhagat (1988)	<i>AMR</i>	—	UA moderates the effect of technology characteristics and organizational culture on technology transfer effectiveness (theoretical model only).
Kogut and Singh (1988)	<i>JIBS</i>	1	Firms from high-UA countries prefer joint ventures or Greenfield investments rather than acquisitions for foreign market entry.

^aThe citations are listed in descending order of publication date, followed by ascending order of publication and author names.

^b*AMJ*, *Academy of Management Journal* (1); *AMR*, *Academy of Management Review* (1); *IMR*, *International Marketing Review* (7); *JIBS*, *Journal of International Business Studies* (17); *JIM*, *Journal of International Marketing* (2); *JM*, *Journal of Marketing* (3); *JWB*, *Journal of World Business* (2); *MIR*, *Management International Review* (2); *SMJ*, *Strategic Management Journal* (3) (figures in brackets against the journal names indicate the number of articles on UA in the respective publication from 1988 to 2009).

^cUA, Uncertainty Avoidance: 1, Hofstede UA Index; 2, 3, raw GLOBE UA practices and values, respectively; 4,5, bias-corrected GLOBE UA practices and values, respectively.

Contradicciones en la investigación de la EI

A continuación se llevó a cabo un estudio a través de una gama mucho más amplia de fuentes de las conclusiones derivadas de la investigación existente utilizando la dimensión EI. Desde la publicación del estudio GLOBE, los investigadores han tenido la opción de seleccionar la dimensión cultural EI para su análisis, ya sea del modelo Hofstede o GLOBE, y dentro del modelo GLOBE tienen la opción de prácticas o valores.

Nuestra intención era determinar si los proyectos de investigación que utilizan la dimensión EI de Hofstede y GLOBE para analizar las mismas variables dependientes serían útiles comparar. Encontramos solo pocos estudios de este tipo en todas las principales revistas del IB, pero eran muy esclarecedoras. Profundas contradicciones han surgido de estos estudios comparables, como se explica en las siguientes secciones. Estas contradicciones también se resumen en la Tabla 2.

EI en los países europeos

Koopman et al. (1999) analiza las diferencias en los atributos de liderazgo en 21 países europeos. Utilizan las prácticas de GLOBE para diferenciar entre las culturas, simplemente diciendo, “Aquí vamos a confiar en las medidas de la cultura a nivel social, en la versión ‘tal cual’ (de GLOBE)” (1999: 507). No hay explicación para la elección que se da. El estudio concluye que los valores culturales distinguen entre el noroeste de Europa, que es mayor en la EI, y partes sudestes de Europa. Curiosamente, estos autores señalan la contradicción entre las prácticas de GLOBE y Hofstede en EI, diciendo:

El control de la incertidumbre de GLOBE muestra resultados significativamente diferentes (a Hofstede): donde en el estudio de Hofstede (1991: 13) la mayoría de los países del sur de Europa tenían mayores puntuaciones en evitación de la incertidumbre que los países del norte / oeste de Europa, en GLOBE vemos un opuesto patrón. No se puede comparar totalmente los resultados, porque la Europa Central y Oriental no se incluyeron en el conjunto de datos de Hofstede y de nuevo hay diferencias en la operacionalización de las dimensiones. (Koopman et al, 1999: 512)

Sin mayor explicación o discusión provista.

Niveles de corrupción nacional

Parboteeah (2005b) estudia si existe una relación entre la cultura, medida por GLOBE y el deseo de justificar un comportamiento éticamente sospechoso. Utilizan la dimensión de prácticas culturales de GLOBE debido a que: “estamos interesados en cómo la cultura percibida se relaciona con nuestra variable dependiente, se utilizó los resultados consistentes de ‘lo que es’ con un estudio anterior (Parboteeah, Cullen, y Lim, 2004)” (Parboteeah et al, 2005b: 130). Ellos muestran que la gente en países con una alta EI tienen menos probabilidades de justificar un comportamiento éticamente sospechoso. Husted (1999) analiza si la riqueza nacional, la distribución del ingreso, el tamaño del gobierno y cuatro variables culturales afectan a la percepción del nivel de corrupción en diferentes países. Él utiliza las dimensiones culturales de

Hofstede para analizar las relaciones hipotéticas. No hay discusión sobre la idoneidad de las escalas de Hofstede, declara que “el trabajo de Geert Hofstede nos permite ver cómo se concreta valores relacionados con el trabajo que pueden estar relacionados con la corrupción” (Husted, 1999: 343). Por supuesto, en este momento el estudio GLOBE no había sido publicado. Él encuentra que las culturas en las que hay altos niveles de EI tienen más posibilidades de tender a prácticas corruptas. Este resultado es contrario al anterior de Parboteeah et al. (2005b), que utiliza los resultados de prácticas de GLOBE para representar la EI.

Table 2 Inconsistent findings in Uncertainty Avoidance (UA) research

<i>Dependent variable</i>	<i>UA culture dimension</i>		
	<i>Hofstede UA index</i>	<i>GLOBE UA practices</i>	<i>GLOBE UA values</i>
UA in south/east Europe vs western Europe	Higher (Hofstede, 1991)	Lower (Koopman et al., 1999)	
Perceived level of national corruption	Positive (Husted, 1999)	Negative (Parboteeah, Bronson, & Cullen, 2005b)	
Acquiescent response bias	Negative (Johnson, Kulesa, Ik, & Shavitt, 2005) NS (Smith, 2004)	NS (Smith, 2004)	Positive (Smith, 2004)
Economic prosperity	Negative (Hofstede, 2001)	Positive (Javidan, House, & Dorfman, 2004)	Negative (Javidan et al., 2004)

Positive, significant positive relationship; negative, significant negative relationship; NS, non-significant relationship.

La aquiescencia de sesgo de respuesta

Smith (2004) estudia la relación entre la respuesta y la aquiescencia de sesgo y la EI, utilizando tanto Hofstede como GLOBE. Se encuentra una relación positiva significativa entre el sesgo de respuesta aquiescente y los valores de EI de GLOBE, pero una relación no significativa con el índice de Hofstede de EI y las prácticas de EI de GLOBE. Johnson (2005) examina la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede y dos tipos de sesgo de respuesta, las cuales son el comportamiento de respuesta aquiescente y estilo de respuesta extrema. No hay discusión de las opciones alternativas de EI, simplemente, “el nivel de puntajes nacional... se extrajeron de los resultados de Hofstede y adjuntados a la base de datos” (Johnson, 2005: 270.). Ellos encuentran que el índice de Hofstede de EI tiene una relación negativa significativa con el comportamiento de respuesta aquiescente. Esto es lo opuesto encontrado en Smith (2004).

Prosperidad Económica

Evitar la incertidumbre de Hofstede y GLOBE Sunil Venaik Brewer y Paul Al examinar la relación entre la UA y una serie de variables de nivel societal, Javidan et al. (2004) encontraron que la prosperidad económica tiene una relación negativa significativa con valores de GLOBE UA sino una relación positiva significativa con GLOBE prácticas de AU. (2001) de Hofstede análisis muestra que la prosperidad económica está negativamente relacionada con la UA - un hallazgo consistente con los valores de GLOBE UA, pero opuesta a la de GLOBE prácticas UA.

Prosperidad Económica

Al examinar la relación entre la EI y una serie de variables de nivel social, Javidan (2004) encontró que la prosperidad económica tiene una relación negativa significativa con los puntajes de valores de EI de GLOBE y una relación positiva significativa con los puntajes de prácticas de EI de GLOBE. (2001) el análisis de Hofstede (2001) muestra que la prosperidad económica está negativamente relacionada con la EI - un hallazgo consistente con los valores de EI de GLOBE, pero opuesta a eso en prácticas de EI en GLOBE.

Grado de globalización nacional

En las secciones anteriores hemos mostrado los resultados contradictorios en la literatura existente que surge del uso de las diferentes puntuaciones de la EI. Uno podría argumentar que las diferencias se deben a otros factores no controlados en lugar de a las diferentes puntuaciones de la EI utilizados. En esta sección llevamos a cabo nuestro propio análisis para examinar la relación entre las tres puntuaciones EI y las variables de los países en la globalización. Como ya se ha dicho, la EI es una dimensión importante de la cultura nacional que puede ayudar a explicar la medida en que las empresas llevan a cabo negocios internacionales y, por tanto, a un nivel macro, el grado en que los países están globalizados. A los efectos de nuestro análisis medimos la globalización nacional con cuatro variables: exportaciones, importaciones e inversiones extranjeras directas hacia el interior y hacia el exterior, todos como porcentaje del PIB nacional. Los últimos datos correspondientes a 2005 fueron extraídos de la base de datos del Banco Mundial, World Development Indicators. Los datos fueron extraídos de los 49 países que tienen puntajes nacionales de la cultura en tanto Hofstede como en GLOBE (Taiwán fue excluido debido a la no disponibilidad de los datos del Banco Mundial). La tabla 3 resume las relaciones entre las tres puntuaciones EI y los cuatro indicadores de la globalización nacional.

Table 3 Correlations between Uncertainty Avoidance (UA) and globalization variables

	<i>Hofstede UA index</i>	<i>GLOBE UA practices</i>	<i>GLOBE UA values</i>
Hofstede UA index	1		
GLOBE UA practices	-0.69**		
GLOBE UA values	0.28*	-0.66**	
Exports (% GDP)	-0.56**	0.39*	-0.15
Imports (% GDP)	-0.50**	0.34*	-0.15
FDI outflows (% GDP)	-0.30*	0.37*	-0.46**
FDI inflows (% GDP)	-0.20	0.15	0.02

**Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed).

N=49 countries.

Como se muestra en la Tabla 3, los países que más se destacan en el índice de EI de Hofstede tienen niveles significativamente más bajos de las exportaciones, importaciones e inversiones extranjeras directas hacia el exterior y hacia el interior. Del mismo modo, los valores de GLOBE de EI tienen una relación negativa (aunque no significativa) con las exportaciones e importaciones de los países; una relación negativa significativa con las inversiones extranjeras hacia el exterior y una leve, pero no significativa relación positiva con las inversiones extranjeras hacia el interior. Por el contrario, la relación de las medidas de globalización con las prácticas de EI de GLOBE es lo contrario. Es decir, los países con altos puntajes en GLOBE en prácticas de EI tienen niveles significativamente más altos de exportaciones, importaciones e inversiones extranjeras directas hacia el exterior, y mayores niveles de inversiones extranjeras directas hacia el interior. Este resultado es inconsistente con lo obtenido con la EI de Hofstede y los valores de EI de GLOBE.

En resumen, una revisión de la literatura y de nuestro propio análisis muestra que los resultados teóricos y recetas prácticas que se derivan de la investigación transcultural son muy sensibles a la medida de EI elegida para explicar la construcción focal. En la ausencia de directrices, la decisión acerca de qué puntuación de EI a utilizar ha sido arbitraria, y sin la debida explicación

y justificación. Estos resultados contradictorios se limitarán al campo de la investigación transcultural de progresar, debido a la ausencia de una gran cantidad de hallazgos consistentes, válidos y fiables. Además, la provisión de directrices normativas contradictorias a los administradores en ejercicio pondrá en peligro la utilidad de la investigación transcultural para la teoría y la práctica de la gestión empresarial. Una posibilidad preocupante, desde el punto de vista académico, es que los investigadores pueden sentirse inclinados a explorar las relaciones con todos los puntajes culturales nacionales – Hofstede y prácticas y valores de GLOBE - y reportar sólo el que es coherente con su hipótesis.

Relaciones de EI a través de Hofstede Y GLOBE

Para analizar la relación empírica entre la dimensión de Hofstede y GLOBE, se obtuvieron los puntajes de EI de Hofstede para sus 68 países/regiones de http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php. Los puntajes de EI de GLOBE para sus 62 países fueron extraídos de House (2004). Las puntuaciones de cultura de GLOBE para Qatar y Egipto fueron comparados con los del mundo árabe en Hofstede. La República Checa fue excluida ya que no hay datos disponibles en GLOBE (aunque el país está en la lista como parte del estudio GLOBE). En general, los datos culturales de 50 están disponibles en ambas fuentes (ver Tabla 4), y se utilizan para el análisis. La tabla 5 contiene pertinentes estadísticas descriptivas y correlaciones para el índice de EI de Hofstede, las prácticas y los valores de EI de GLOBE.

Como se muestra en la Tabla 5, el índice de Hofstede tiene una correlación negativa significativa con las prácticas de GLOBE, pero una correlación positiva significativa con los valores de esta misma. Sin embargo, el valor absoluto de la correlación con los valores de GLOBE es menos de la mitad que con las prácticas de GLOBE (0,29 vs 0,69). La falta de congruencia entre la EI de Hofstede y las prácticas de EI de GLOBE es aún más de relieve cuando trazamos las puntuaciones de EI de Hofstede y GLOBE para los 50 países de la base de datos común. Desde las dimensiones culturales de Hofstede y GLOBE se reportan en diferentes escalas (0-100 para Hofstede vs 1-7 para GLOBE), los puntajes están estandarizados para la comparabilidad. Como se muestra en la Figura 1, muchos países que tienen alto la EI de Hofstede se han vuelto menores en las prácticas de GLOBE, y otros que son bajos en EI en

Hofstede se han vuelto más evasivos a la incertidumbre que las prácticas GLOBE. Es decir, hay reversión casi completa de los países de menor a mayor EI, y viceversa, sobre la base del índice de Hofstede y las prácticas de GLOBE para la EI

Además, como se muestra en la Tabla 5, hay una relación negativa significativa entre la EI de GLOBE en prácticas y valores. Para tener una idea más clara, la figura 2 contiene el gráfico de dispersión de EI de prácticas y valores de GLOBE para cada uno de los 50 países incluidos en nuestro estudio. Como se muestra en la figura, a lo que los los países se vuelven más y más esquivos a la incertidumbre en las prácticas (o valores), simultáneamente se vuelven menos y menos esquivos a la incertidumbre en sus valores (o prácticas). Una detallada examinación de los puntajes de prácticas y de valores de GLOBE muestra que, en términos generales, los países en desarrollo tienen bajos puntajes de valores pero altos puntajes en prácticas de EI, y a la inversa, los países desarrollados tienen altos puntajes en prácticas y bajos puntajes en valores.

Los autores de GLOBE reconocen que hay una fuerte relación negativa significativa entre la EI de GLOBE en prácticas y valores. Esto se explica por GLOBE como un reflejo, en el caso de los países pobres (que por lo general tienen un bajo prácticas de EI), un anhelo de mayor EI, como se refleja en sus altos valores de puntuaciones de EI. GLOBE luego pasa a argumentar que los países ricos, que generalmente reportan altas prácticas de EI, anhelan inferior EI, o con niveles inferiores de la estructura en sus vidas. Esto se refleja, de acuerdo con GLOBE, en esos países en las puntuaciones bajas de valores de EI. A pesar de estas explicaciones, el estudio GLOBE en sí está claramente preocupado por la aparente anomalía entre las prácticas y valores de EI. Los autores sostienen: "la investigación adicional es claramente necesaria para determinar por qué existe una compleja relación entre los valores y las prácticas" (Javidan 2006: 902).

En resumen, existe una relación negativa significativa entre el índice de Hofstede de EI y las prácticas de EI de GLOBE, y entre prácticas y valores de EI en GLOBE entre sí. Por otro lado, el índice de Hofstede y los valores GLOBE tienen una relación positiva significativa, como era de esperar, aunque la relación es la mitad de fuerte entre prácticas de GLOBE y el índice de Hofstede. Es cierto que las contradicciones resaltados anteriormente se han descrito en la literatura (Hofstede, 2006; House et al, 2004). Sin embargo, estas alertas son extremadamente

breve entre de largos manuscritos, y son al parecer, hasta ahora, pasado por alto por los eruditos de negocios internacionales que utilizan la dimensión EI para su propia investigación, y por lo tanto las inconsistencias en la Tabla 2. En la siguiente sección te ofrecemos una serie de explicaciones conceptuales y de medición para aclarar y reconciliar las relaciones entre la EI de Hofstede y GLOBE.

Aclaración de EI en Hofstede Y GLOBE

En esta sección se examina en detalle la aclaración operacionalización y medición de la EI en los modelos culturales de Hofstede y GLOBE, y la oferta de sus relaciones aparentemente anómalos. Después de Churchill (1979), se analiza medición de la EI en Hofstede y GLOBE de cuatro maneras: se revisan los resultados del modelo de medición incluyendo la consistencia interna y/o cargas factoriales; nos fijamos en el método utilizado para calcular el puntaje compuesto de EI; nosotros evaluamos el contenido de los elementos utilizados para medir la EI y, por último, se comprueba la relación entre cada EI y otras construcciones exteriores para establecer la validez de criterio. En primer lugar, se analizarán los modelos de medición de GLOBE y Hofstede, y luego explicar cómo los dos pueden ser reconciliados.

Table 4 List of countries extracted from Hofstede and GLOBE

<i>Hofstede (68)</i>		<i>GLOBE (62)</i>		<i>This study (50)</i>
Arab World	Singapore	Albania	South Korea	Argentina
Argentina	Slovakia	Argentina	Spain	Australia
Australia	South Africa	Australia	Sweden	Austria
Austria	South Korea	Austria	Switzerland	Brazil
Bangladesh	Spain	Bolivia	Switzerland-FR	Canada
Belgium	Surinam	Brazil	Taiwan	China
Brazil	Sweden	Canada	Thailand	Colombia
Bulgaria	Switzerland	China	Turkey	Costa Rica
Canada	Taiwan	Colombia	USA	Denmark
Chile	Thailand	Costa Rica	Venezuela	Ecuador
China	Trinidad	Czech Republic	Zambia	Egypt
Colombia	Turkey	Denmark	Zimbabwe	El Salvador
Costa Rica	United Kingdom	Ecuador		Finland
Czech Republic	United States	Egypt		France
Denmark	Uruguay	El Salvador		Germany (West)
East Africa	Venezuela	England		Greece
Ecuador	Vietnam	Finland		Guatemala
El Salvador	West Africa	France		Hong Kong
Estonia		Georgia		Hungary
Finland		Germany-E		India
France		Germany-W		Indonesia
Germany-W		Greece		Iran
Greece		Guatemala		Ireland
Guatemala		Hong Kong		Israel
Hong Kong		Hungary		Italy
Hungary		India		Japan
India		Indonesia		Kuwait
Indonesia		Iran		Malaysia
Iran		Ireland		Mexico
Ireland		Israel		Morocco
Israel		Italy		Netherlands
Italy		Japan		New Zealand
Jamaica		Kazakhstan		Nigeria
Japan		Kuwait		Philippines
Luxembourg		Malaysia		Poland
Malaysia		Mexico		Portugal
Malta		Morocco		Qatar
Mexico		Namibia		Russia
Morocco		Netherlands		Singapore
Netherlands		New Zealand		South Africa (White)
New Zealand		Nigeria		South Korea
Norway		Philippines		Spain
Pakistan		Poland		Sweden
Panama		Portugal		Switzerland
Peru		Qatar		Taiwan
Philippines		Russia		Thailand
Poland		Singapore		Turkey
Portugal		Slovenia		UK
Romania		South Africa-B		USA
Russia		South Africa-W		Venezuela

Table 5 Descriptive statistics for Hofstede and GLOBE Uncertainty Avoidance (UA) scores

	N	Min.	Max.	Mean	Median	s.d.	Correlations		
							Hofstede UA index	GLOBE UA practices	GLOBE UA values
Hofstede UA index	50	8	112	64.94	68.00	23.43	1		
GLOBE UA practices	50	2.88	5.37	4.16	4.08	0.61	-0.69**		
GLOBE UA values	50	3.16	5.61	4.60	4.67	0.63	0.29*	-0.64**	1

**Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed).

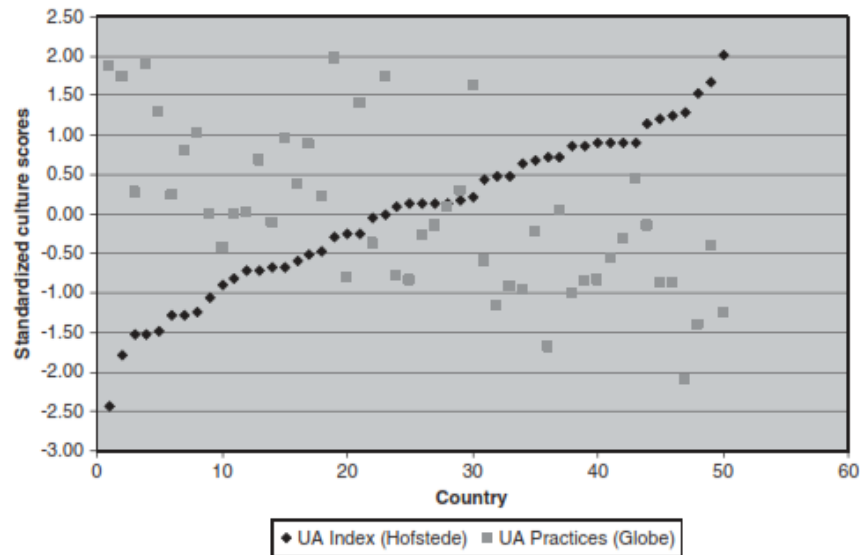


Figure 1 Scatter plot of Hofstede's Uncertainty Avoidance Index and GLOBE Uncertainty Avoidance (UA) Practices (standardized scores).

Medición de la EI en GLOBE

House (2004) utiliza los siguientes cuatro ítems para medir las prácticas de EI de GLOBE. Los valores de EI se miden con cinco temas que son de naturaleza similar a las medidas prácticas de EI, pero con “como es” se sustituye por “debe ser” (ver el Apéndice para más detalles).

(1) En esta sociedad, *el orden y la coherencia son estresados*, incluso a expensas de la experimentación y la innovación.

(2) En esta sociedad, la mayoría de la gente lleva *vidas estructuradas* con pocos eventos inesperados.

(3) En esta sociedad, *las necesidades sociales* y las instrucciones se explican en detalle, para que los ciudadanos sepan lo que se espera que hagan.

(4) Esta sociedad tiene *reglas o leyes* que cubren las situaciones.

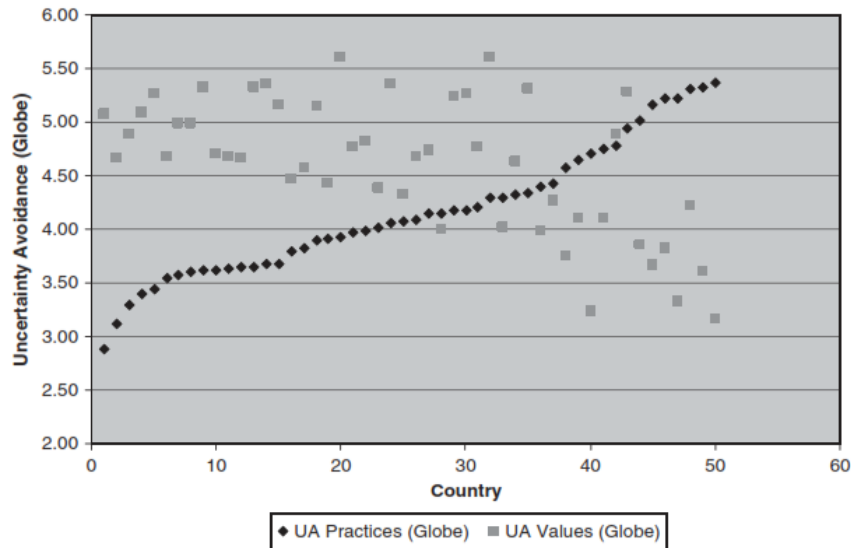


Figure 2 Scatter plot of GLOBE Uncertainty Avoidance (UA) practices and values.

Los ítems son codificados al a inversa y tienen una alta consistencia interna (Hanges y Dickson, 2004: 134), y la puntuación de EI del país es la puntuación media de los países a través de todos los encuestados e ítems. El análisis de contenido de los temas que parecen representar un único componente de “orientación a la regla” (es decir, el orden, la coherencia, la estructura, las necesidades de la sociedad, y las normas y leyes). Por último, para examinar la validez de criterio de GLOBE de prácticas de EI, lo relacionamos con los indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial (Banco Mundial, 2009) y encontramos una relación positiva muy alta y significativa con los seis indicadores de gobernabilidad mundial, a saber: la efectividad del gobierno ($r = 0.69$, $p < 0.01$), control de la corrupción ($r = 0.69$, $p < 0.01$), el mandato de la ley ($r = 0.67$, $p < 0.01$), calidad regulatoria ($r = 0.58$, $p < 0.01$), la estabilidad política y la no-violencia ($r = 0.54$, $p < 0.01$), y la voz y rendición de cuentas ($r = 0.43$, $p < 0.01$). Sobre la base de nuestro

análisis del modelo de medición de GLOBE de EI, llegamos a la conclusión de que las prácticas de GLOBE capturan una dimensión de EI de prácticas de orientación a la regla, que designamos como prácticas de orientación a la regla de EI.

Siguiendo la misma lógica que tenemos con las prácticas, los valores de EI de GLOBE mide los deseos de los encuestados con respecto al nivel de las normas y el orden en la sociedad. Estas son aspiraciones, y difieren marcadamente de las prácticas como resultado de factores que describimos más adelante en la sección de prácticas y valores de GLOBE.

Medición de EI en Hofstede

A diferencia de GLOBE, Hofstede utiliza tres elementos diferentes para medir la EI como parte de la encuesta de IBM. Según Hofstede (2001: 148), “las tres preguntas se refieren a tres componentes de la EI: el estrés, la estabilidad en el empleo y la orientación a la regla”:

A37. ¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso (en el trabajo)? (1. Siempre... 5. Nunca).

A43. ¿Cuánto tiempo cree que va a seguir trabajando para esta empresa (u organización)? (1. Dos años... 4. Hasta la jubilación).

B60. Las normas de la empresa no deben ser rotas - incluso cuando el empleado piensa que es en el mejor interés de la compañía. (1. Muy de acuerdo... 5. Totalmente en desacuerdo).

Los tres elementos tienen cargas factoriales de 0.62, 0.59 y 0.76, respectivamente, en la dimensión de EI (Hofstede, 2001: 59). El índice EI para cada país se calcula de la siguiente manera: $IEI = 300 - 30m (B60) - 40m (A37)$ (% respuesta 1 o 2 en A43) (véase el Apéndice para más detalles). Es de destacar que el punto B60 (normas de la empresa) con la puntuación más alta (0.76) tiene un peso inferior (30) que el elemento de A37 (estrés), que tiene un puntaje inferior (0.62), pero un peso más alto (40) en el cálculo del índice de Hofstede de EI. En otras palabras, la importancia del “estrés” vs los “valores de orientación a la norma” se infla 63% o más en comparación con su importancia real como se refleja por el factor de puntajes en el análisis de Hofstede. Hofstede (2001: 150) justifica el uso de estos pesos “para hacer que su área de distribución, y por lo tanto su contribución al índice de EI, casi igual a la gama de los valores

porcentuales de la pregunta 2”; es difícil de justificar, sobre todo si hay fuertes razones teóricas de diferencias significativas en el rango real utilizados por los encuestados en los tres artículos.

Siguiente, la examinación del contenido de los tres elementos sugiere que la medida del “estrés” (elemento A37) refleja prácticas, mientras que la medida de “orientación a la norma” (punto B60) refleja los valores (que incluye el término “debe ser”, lo cual es consistente con el uso de GLOBE de este término para medir los valores de EI). Ignoramos la pregunta de “estabilidad de empleo” de Hofstede (ítem 4) en nuestra discusión por dos razones. Uno, que tiene la menor puntuación (0,59) entre los tres elementos utilizados para medir el índice de Hofstede de EI. Segundo, y más importante aún, Hofstede ha reconocido implícitamente la falta de validez empírica de este ítem para representar la EI, y lo ha reemplazado con otros elementos de la investigación posterior (véase el Apéndice para más detalles).

Por último, desde la perspectiva de la validez de criterio, Hofstede (2001: 504-517) señala que su EI tiene una correlación positiva significativa con el nivel de estrés nacional ($r = 0.71$, $p < 0.001$), el alcoholismo ($r = 0.65$, $p < 0,001$), la preocupación sobre el dinero y la salud ($r = 0.59$, $p < 0.05$) y el neuroticismo ($r = 0.73$, $p < 0,001$) y una correlación negativa significativa con la buena salud ($r = - 0.75$, $p < 0,001$), la satisfacción con la familia ($r = - 0,87$, $p < 0,01$), y la felicidad ($r = - 0,64$, $p < 0,01$). Estos resultados son consistentes con investigaciones que muestran que el estrés puede causar problemas médicos de salud, conductuales y psicológicos, tales como enfermedades y dolencias, fumar, beber, violencia y depresión (Quick, Horn, & Quick, 1987). Con base en nuestro análisis del modelo de medición de Hofstede, llegamos a la conclusión de que el índice de Hofstede de EI captura principalmente el componente de tensión de la EI, que designamos como EI-estrés.

Resumiendo; análisis de contenido de los ítems usados para medir la EI, diagnóstico de los resultados del modelo de medición (cargas factoriales y de consistencia interna), examen detallado de la metodología utilizada para crear puntajes nacionales de EI y criterios relacionados con las pruebas de validez, con base en las relaciones con otros externos variables para los dos modelos de cultivo, sugieren que los ítems de EI de GLOBE son unidimensionales y representan lo que nosotros llamamos el componente EI-orientación a la norma. Por otro lado,

el índice de EI de Hofstede, aunque polifacético, representa principalmente el nivel de “estrés” nacional (consistente con Sully de Luque, Javidan (2004: 609)), y en segundo lugar “los valores de orientación a la norma”. Nosotros designamos la EI de Hofstede como EI-estrés, ya que el estrés es el aspecto más importante de la EI capturado por Hofstede. Nuestro análisis muestra que, a pesar del uso de etiquetas idénticas y definiciones de la EI, los dos estudios miden dos componentes diferentes: en primer lugar la EI-estrés en el caso de Hofstede, y EI-orientación a la norma en el caso de GLOBE.

EI-estrés y EI-orientación a la norma (regla)

Para probar la validez de nuestra propuesta de modelo de dos componentes de EI (EI-estrés y EI-orientación a la norma), lo aplicamos a examinar las relaciones contradictorias con la prosperidad económica, es decir, la relación negativa significativa con el índice de EI de Hofstede y la relación positiva significativa con las prácticas de EI de GLOBE (ver Tabla 2). La relación negativa entre la EI-estrés de Hofstede y la prosperidad económica funciona de dos maneras. Uno de ellas es la relación directa entre el estrés y la pobreza, como lo demuestra Ferris (2002), y por Evans y Schamberg (2009), quienes identificaron los mecanismos neurocognitivos y biológicos para explicar la relación negativa entre el estrés y la prosperidad. La segunda es la relación indirecta a través de la mala salud. Las investigaciones demuestran que las personas con altos niveles de estrés percibido a menudo se involucran en conductas no saludables como fumar (Krueger & Chang, 2008; Quick, 1987) y el alcoholismo ($r = 0,65$, $p < 0,001$) (Lynn & Martin, citada en el Hofstede, 2001: 515). Nuestro análisis utilizando los datos de la Organización Mundial de la Salud (2009) confirman la relación positiva entre la EI-estrés de Hofstede y la prevalencia del consumo de tabaco entre los adultos ($r = 0,29$, $p < 0,07$). Además, utilizando los datos del Banco Mundial, se encontró una relación positiva significativa entre la salud (esperanza de vida al nacer) y la riqueza (PIB per cápita) ($r = 0,7$, $p < 0,01$). Así, las sociedades con mala salud resultantes de la tensión son menos prósperas. Teniendo en cuenta tanto los efectos directos e indirectos negativos del estrés en la prosperidad, la relación negativa significativa entre la EI-estrés de Hofstede y la prosperidad económica nacional es de esperar.

A continuación se detalla la relación positiva entre las prácticas de GLOBE de EI-orientación a la norma y la prosperidad económica. La literatura sobre la economía política mundial aboga por

una relación positiva significativa entre norma de ley y el emprendimiento/desarrollo económico:

Características institucionales relacionadas con un buen gobierno económico incluyen la norma de ley y la previsibilidad de las políticas económicas - tanto las características que fomentan un entorno empresarial en el que los empresarios y los inversionistas extranjeros y nacionales pueden estar seguros de que las reglas no cambiarán durante la noche. (Dervis, 2006: 155)

Del mismo modo, Freytag y Renaud (2007: 433) afirman que “la política regida por la norma fomenta una orientación a largo plazo de los que hacen las políticas, lo que resulta en mayor dinámica económica y crecimiento en comparación con la política discrecional”. Empíricamente, utilizando nuestros datos del Banco Mundial se muestra una relación positiva significativa entre los seis indicadores de gobernabilidad mundial y la prosperidad económica medido por el PIB per cápita ($r = 0,43$ a $0,70$, $p < 0,01$). Sobre la base de estas explicaciones y hallazgos empíricos, la relación positiva significativa entre las prácticas de GLOBE de EI-orientación a la norma y la prosperidad económica nacional parece muy plausible. En conclusión, nuestro análisis apoya nuestra propuesta de modelo de dos componentes de la EI: es decir, EI-estrés en Hofstede y EI-orientación a la norma en GLOBE

La conciliación de la relación entre la EI en Hofstede y GLOBE

Como se observa en la tabla 5, existe una relación positiva significativa entre el índice de Hofstede de EI y los valores de GLOBE ($r = 0,29$, $p < 0,05$). Como se discutió anteriormente, desde que los valores de EI de GLOBE son esencialmente valores de EI-orientación a la norma, y uno de los componentes del índice de Hofstede de EI son los valores de orientación a la norma, la significancia, aunque pequeña, una relación positiva entre la EI de Hofstede y los valores de EI de GLOBE no es inesperada. Mucho más interesante es la relación negativa significativa entre la EI de Hofstede y las prácticas de EI de GLOBE (ver Tabla 5). Hofstede (2001: 505-507) proporciona amplia evidencia empírica de una amplia gama de investigaciones que demuestran que la EI de Hofstede tiene una relación negativa significativa con la norma de ley. En concreto, EI de Hofstede tiene una relación negativa significativa con la confianza en la

policía ($r = - 0.66$, $p < 0.01$), y una relación positiva significativa con la no-norma de ley ($r = 0.78$, $p < 0.01$) y con la violencia política ($r = 0.70$, $p < 0.05$). Desde que las prácticas de EI de GLOBE se representan esencialmente en norma de ley, se espera una relación negativa significativa ($r = - 0.68$, $p < 0.01$) entre la EI de Hofstede y las prácticas de GLOBE de EI. Estos resultados proporcionan más apoyo para nuestra opinión de que Hofstede y GLOBE capturan diferentes, y opuestos, componentes de la construcción de la EI.

En conclusión, dado que la EI es un concepto complejo, multifacético, y que los estudios de Hofstede y GLOBE miden aspectos específicos, distintos y a veces contradictorios de la EI, es imperativo que la interpretación de la EI en Hofstede y GLOBE este circunscrita por los respectivos componentes medidos en cada uno. Nuestro análisis muestra que, al limitar el alcance, el significado y la interpretación de la EI de Hofstede y las prácticas de EI de GLOBE a las medidas utilizadas para poner en práctica estas construcciones en los respectivos modelos, a saber, el estrés en Hofstede y la orientación a la norma en GLOBE, no sólo son capaces de conciliar lo aparentemente contradictorio entre el índice de EI en Hofstede y las prácticas de EI de GLOBE, sino también entre estas variables culturales y otras construcciones focales de interés para los investigadores (por ejemplo, la prosperidad económica nacional).

La conciliación de la relación entre las prácticas y los valores de la EI en GLOBE

Ahora dirigimos nuestra atención a la relación negativa entre las prácticas y valores de GLOBE. (De acuerdo con la discusión de la sección anterior, nos referimos a la EI de GLOBE como EI-orientación a la norma). El estudio GLOBE se separaron las medidas de prácticas y de valores para cada una de sus dimensiones culturales sobre la base de que se trató de capturar los atributos tangibles de políticas culturales, “por ejemplo, políticas actuales y las prácticas” y los atributos intangibles “por ejemplo, las normas culturales y los valores” (Hanges y Dickson, 2004: 125). Parece lógico esperar que las prácticas y los valores para una sociedad puedan ser muy diferentes, es probable que sea positivamente relacionada: es decir, las personas tienden a practicar sus valores. De hecho, los autores del informe GLOBE reportan una correlación negativa significativa entre las prácticas y los valores de la asertividad, el colectivismo institucional, orientación al futuro, Orientación Humana, Orientación al desempeño, distancia de poder y EI. Este es uno de los resultados más interesantes de GLOBE, por ser contrario a la

intuición y, por tanto desafía nuestra comprensión de la manera de impacto de la cultura en la sociedad. Javidan (2006: 902) ofrece una “hipótesis de privación” para explicar la relación negativa entre las prácticas y los valores de varias de estas dimensiones. Las sociedades que tienen medidas altas en estas dimensiones generalmente quieren más de ellos, pero mucho menos de lo que las sociedades que resultaron bajas en las escalas. Pero esta explicación no se aplica a la EI, donde las sociedades que midieron alto en EI en realidad quieren menos, y las sociedades que miden bajo quieren más. Así la EI desafía nuestra comprensión de la relación prácticas/valores más que otras dimensiones.

Sully de Luque y Javidan (2004: 621) discuten la dicotomía de la EI-orientación a la norma de GLOBE en prácticas y valores en términos de desarrollo tecnológico de un país. Ellos sugieren que, cuando los países en desarrollo adquieren las tecnologías más sofisticadas, la diferencia entre sus EI-orientación a la norma en prácticas y valores disminuirá. En otras palabras, con el tiempo, los países en vías de desarrollo convergen hacia los países desarrollados: es decir, van a tener altos puntajes en prácticas de EI-orientación a la norma y bajos en valores de EI-orientación a la norma.

Un paso adelante

Tanto Hofstede y GLOBE son estudios muy valiosos sobre la gestión intercultural, con GLOBE siendo una extensión reciente del estudio de Hofstede. Ambos modelos son compatibles con la cultura con poderosos argumentos en cuanto a su validez, y no hay consenso en la comunidad científica sobre qué modelo se debe preferir. Por esta razón, ambas fuentes de puntuaciones de la dimensión culturales deben seguir aplicándose en la literatura (véase la Tabla 1), produciendo a menudo resultados contradictorios (ver Tablas 2 y 3). Una razón clave para los resultados contradictorios en la investigación de Hofstede vs GLOBE es la suposición razonable realizada por los investigadores que la EI es la misma en ambos, debido a la casi idéntica definición de la EI en los dos modelos de la cultura, a pesar de la puesta en marcha es significativamente diferente. Parece sólo un camino a seguir en futuras investigaciones, y que para los investigadores es proporcionar importantes argumentos teóricos y conceptuales que subyacen a la relación entre la EI y su construcción focal de interés. Como hemos argumentado anteriormente, las medidas de la EI de Hofstede y GLOBE capturan aspectos muy diferentes de

las características complejas y diversas de la EI como se refleja en su amplia definición. Para superar el problema de atribuir significado a los investigadores de EI más allá de lo que se captura en los estudios de Hofstede y GLOBE, se sugiere que la interpretación y aplicación de la EI debe estar estrechamente ligada a la calificación del aspecto específico de EI utilizada en el estudio: EI-estrés en el caso de Hofstede, y EI-orientación a la norma para prácticas de GLOBE y EI-orientación a las aspiraciones de en el caso de valores de GLOBE , en lugar de asociarse con alguna definición amplia de la EI, como ha sido la práctica hasta ahora. Es importante señalar que los valores de EI de GLOBE son esencialmente aspiraciones que pueden o no pueden ser realizadas en la práctica. Por lo tanto, puede ser difícil de justificar de forma significativa la relación entre los valores de GLOBE de EI y otras construcciones focales que representan las prácticas culturales. Es plausible que, bajo ciertas circunstancias, puede no ser obvio para los investigadores como para la dimensión de la EI que se toca en sus investigaciones. En estas circunstancias, los investigadores tienen que usar tanto las puntuaciones de Hofstede y como las de GLOBE en su análisis y explicar los resultados. Como más y más resultados se acumulan con el tiempo, le ayudará al campo para controlar tanto teórica como empíricamente la calificación nacional de puntajes de EI que proporcionan la explicación más plausible de construcciones focales de interés para los investigadores del IB bajo distintos marcos de investigación.

Conclusión

Una de las áreas clave de la investigación empresarial internacional se centra en el concepto de la cultura nacional y los efectos de las diferencias culturales en la gestión de la empresa y el rendimiento. Este artículo hace una importante contribución a la literatura de gestión internacional demostrando la conciliación de las anomalías en la dimensión EI de los dos estudios icónicos en la cultura nacional. Estos dos estudios, el modelo seminal cultural desarrollado por Hofstede (1980, 2001) y el estudio GLOBE mucho más reciente llevado a cabo por House (2004), ambos han proporcionado a los académicos conocimientos necesarios en la estructura de las culturas nacionales. Seguirán aprovechándose como elementos esenciales de la comprensión cultural. Sin embargo, nos muestran que en el caso de la dimensión cultural de la EI, hay definiciones similares en los dos modelos pero las diferencias importantes en la

operacionalización han dado lugar a serias dudas sobre la validez de la investigación sobre la base de uno u otro de ellos.

Para que el campo progrese hay una necesidad de una mayor claridad, precisión y congruencia entre los estudios en la definición, aplicación y medición de la EI. Ofrecemos un camino a seguir, y sugerimos que los investigadores utilicen el índice de Hofstede de EI para representar la dimensión del “estrés” de la EI, las prácticas GLOBE de EI para caracterizar las prácticas de orientación a la norma como dimensión de la EI, y los valores de GLOBE de la EI para la orientación a las aspiraciones como dimensión de la EI de las sociedades. Más críticamente, los investigadores deben abstenerse de atribuir sentido y significado a la construcción de la EI más allá de alcance de su medición en modelos respectivos de cultura. De esta manera, con el tiempo, con suficientes estudios publicados, los investigadores serán capaces de llegar a una conclusión sobre la conveniencia relativa de cada dimensión en los diferentes campos de investigación.

Nuestro estudio tiene un enfoque en la EI por las razones ya indicadas. Las cuestiones planteadas en este documento también deberían conducir a un futuro análisis de las otras dimensiones de los modelos de cultura de Hofstede y de GLOBE para determinar si existen preguntas similares sobre las relaciones y, en consecuencia, la conveniencia de cada uno. Resolver las contradicciones entre y dentro de Hofstede y GLOBE que provocan resultados contradictorios en la investigación es crítico, ya que gran énfasis se pone a menudo en las implicaciones empresariales que se derivan de la investigación transcultural en general. Un estudio más a fondo a través de culturas diferentes, diseñadas para confirmar los vínculos entre los modelos de Hofstede y GLOBE, según lo dispuesto en el análisis de la dimensión EI, también sería valioso.

El compromiso, la flexibilidad y la elección de los contratos de trabajo

Subodh Kulkarni y P. Nagarajan Ramamoorthy

Resumen

El estudio de los factores que influyen en la elección de un contrato de trabajo de una empresa ocupa un papel fundamental en la literatura de gestión estratégica de los recursos humanos. Sin embargo, las investigaciones actuales no abordan adecuadamente una cuestión importante en un entorno de incertidumbre: ¿Puede una empresa equilibrar las consideraciones aparentemente contradictorias de "compromiso" y "flexibilidad", que subyace a los contratos de trabajo? Mediante la integración de la investigación en economía de los costos de transacción y la visión basada en los recursos, se propone que una empresa podría evitar el intercambio entre compromiso y flexibilidad al diferenciar entre dos tipos de especificidad de activos humanos: "especificidad de la empresa" y "especificidad del uso". La interacción entre los dos tipos de especificidad de los activos humanos y su potencial de creación de valor tiene fundamentalmente diferentes implicaciones para la elección de un contrato de trabajo de una empresa. Al distinguir entre incertidumbres conductuales y competitivas, se propone que los diferentes tipos de incertidumbres pueden influir en los niveles de compromiso y flexibilidad, y por último la opción de contrato de trabajo. Se discuten las implicaciones para la investigación y la práctica.

Palabras Clave: Incertidumbre del comportamiento, incertidumbre competitiva, contrato de trabajo, especificidad de la empresa, capital humano especificidad de uso, creación de valor.

Introducción

El campo de la gestión estratégica de recursos humanos ha crecido mucho en las últimas dos décadas (véase Schuler y Jackson, 1999 para una revisión de esta literatura). Una corriente principal de esta investigación consiste en el estudio de los criterios que subyacen al modo de elección de un contrato de trabajo. Por ejemplo, las empresas han utilizado trabajadores “internos”, empelados permanentes, y trabajadores "externos", como contratistas, empleados temporales, etc. Esto es análogo a la elección “hacer o comprar” del capital humano (Miles y Snow, 1984; Williamson, 1975). La selección de un modo de contrato de trabajo “apropiado” es crucial, ya que constituye un elemento fundamental para mejorar el valor de las estrategias de recursos humanos y tiene implicaciones fundamentales para el funcionamiento de una empresa (Bamberger y Meshoulam, 2000).

Gran parte de la bibliografía sobre gestión estratégica de recursos humanos tradicional en la selección de los modos de empleo se ha centrado en las opciones "bipolar", es decir, “internas” en contraposición al empleo "externo" (Koch y McGrath, 1996; Pfeffer, 1994; Rousseau, 1995). Sin embargo, esta bipolar elección puede ser simplista, ya que una sola empresa puede utilizar varias formas de contrato de trabajo para los diferentes grupos de empleados (Gerhart y Trevor, 1996; Huselid, 1995). Es posible que el modo apropiado de contrato de trabajo pueda variar en función de los distintos tipos de capital humano dentro de una empresa.

Lepak y Snell (1999) propusieron una tipología de empleo basada en las relaciones sobre la literatura de la economía de transacción de costos (Williamson, 1975, 1985) y la visión basada en los recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984); y sugirieron que la elección de una empresa de los diferentes modos de contratación de empleo depende de la singularidad y el valor del capital humano. El efecto, si lo hay, de la incertidumbre fundamental sobre contrato de trabajo aún no ha sido abordado. El desarrollo interno es a menudo asociado con un compromiso de los valorables activos humanos específicos de la empresa; y la externalización se asocia con la flexibilidad de la misma. Mientras que la internalización de los valorables activos únicos proporciona una empresa con una ventaja competitiva, la externalización puede implicar renunciar a la ventaja competitiva en favor de la flexibilidad. La decisión de compromiso / flexibilidad tiene implicaciones importantes para la ventaja competitiva de una empresa, sobre todo en ambientes con cambios relevantes (Ghemawat, 1991). Además, Williamson (1975)

sugiere un mayor compromiso en los contratos de trabajo en condiciones de incertidumbre, mientras que la literatura de gestión estratégica favorece una mayor flexibilidad (Harrigan, 1985).

En este artículo, intentamos abordar estas deficiencias mediante la creación de una tipología de contratos de trabajo, distinguiendo entre especificidad de uso y de la firma del capital humano (Ghemawat y del Sol, 1998), haciendo hincapié en el potencial de creación de valor (enfoque basado en los recursos); y distinguiendo entre incertidumbre competitiva y de comportamiento (Sutcliffe y Zaheer, 1998). Proponemos ocho tipos diferentes de modos de contrato de trabajo, y se discuten las implicaciones para las estrategias de recursos humanos en cuanto a las inversiones realizadas por las empresas frente a los activos humanos, sistemas de incentivos y planes carrera. En la siguiente sección, proporcionamos los antecedentes teóricos de la arquitectura propuesta. A continuación, presentamos nuestro marco de opciones de contrato de trabajo y, por último, concluye con una discusión sobre las implicaciones de nuestro modelo propuesto para la investigación y la práctica.

Fundamentos teóricos

Economía de los costos de transacción y la visión basada en los recursos

Varios investigadores han utilizado la economía de los costos de transacción (Wachter y Wright, 1990; Williamson et al, 1975) y la visión basada en los recursos (Conner y Prahalad, 1996; Grant, 1996; Prahalad y Hamel, 1990) para explicar el modo de elección de una empresa de contrato de trabajo con diferentes implicaciones. Según la economía de los costos de transacción, la decisión de una empresa para internalizar o externalizar un contrato depende de los costos de transacción asociados (Coase, 1937; Klein et al, 1978; Williamson, 1985). Estas incluyen los costos incurridos al escribir, negociar, vigilar y hacer cumplir un contrato de trabajo. Además, también se incluyen los gastos que puedan surgir a posteriori si la transacción se desplaza fuera de "alineación". Los costos de transacción de un contrato de trabajo se ven influidos por la especificidad de los activos humanos, entre otras variables. Williamson (1985) define la especificidad de activos humanos como la falta de facilidad (o eficiencia) con la que habilidades de los empleados pueden ser reasignadas. Dado el potencial de oportunismo - o "el interés que

buscan con alevosía" (Williamson, 1985) - por parte de la organización y los empleados, es probable que la empresa internalice los activos humanos específicos con el fin de economizar en los costos de transacción de dicha empresa. Por el contrario, una empresa puede externalizar activos humanos genéricos porque los acuerdos de empleo alternativos en estos casos se pueden hacer fácilmente en caso de haber problemas contractuales.

La perspectiva basada en los recursos, sin embargo, pone de relieve la importancia de los activos de una empresa (por ejemplo, activos humanos) en la creación de valor (Barney, 1991). Los activos humanos son considerados valorables (en sentido de que representan un valor monetario) si ayudan a una empresa a aprovechar las oportunidades o a neutralizar las amenazas en su entorno. Algunos investigadores han argumentado que las empresas deben elegir un modo de contrato de trabajo, en función del grado en que las habilidades de los empleados contribuyen a las capacidades básicas de la empresa (Quinn, 1992; Venkatesan, 1992).

Vistos por separado, la economía de los costos de transacción y la visión basada en los recursos ofrecen sólo una parte de la explicación de la elección de una empresa de un modo de contrato de trabajo. Mientras que el primero hace hincapié en economizar los costos de transacción, la segunda se centra principalmente en el valor añadido (y su sostenibilidad) por los recursos de una empresa. Una empresa que maximiza su beneficio debe tener en cuenta simultáneamente los costes de transacción y el valor creado. Algunos investigadores han sugerido que la integración de la economía de los costos de transacción y la perspectiva basada en recursos puede dar una respuesta a una pregunta muy importante en la gestión estratégica de recursos humanos: ¿qué formas de contrato de trabajo atraen el potencial del empleado a ser una fuente de ventaja competitiva sostenible? (Leiblein y Miller, 2003; Silverman, 1999).

Lepak y Snell (1999) propusieron que la elección de una firma de contrato de trabajo puede depender de dos dimensiones: (i) la singularidad del capital humano, y (ii) el valor del capital humano. La dimensión *singularidad* se basa principalmente en la economía de los costos de transacción, mientras que la dimensión de valor se deriva principalmente de la visión basada en los recursos. Ellos propusieron que pueden existir cuatro tipos diferentes de modos contractuales de empleo: desarrollo interno (alta singularidad y alto valor); adquisición (baja singularidad,

alto valor); contratante (baja singularidad, bajo valor), y alianza (alta singularidad, bajo valor). Su estudio demuestra la importancia de una examinación explícita de la existencia de múltiples tipos contractuales dentro de una sola empresa y los tipos que pueden crear una ventaja competitiva para la misma: una cuestión clave en la literatura de la gestión estratégica de los recursos humanos.

Una empresa a menudo se enfrenta a un dilema omnipresente en condiciones de incertidumbre: “si debe comprometerse a un modo de contrato de trabajo en particular o mantenerse flexible” (Ghemawat, 1991). Dicha dicotomía entre el compromiso y flexibilidad supone que un modo de compromiso alto como la "internalización" puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible cuando los activos humanos son específicos y de gran valor. El modo de empleo altamente flexible, tal como la "externalización", se caracteriza por los activos humanos genéricos, de menor valor y, por tanto, no puede proporcionar una ventaja competitiva. La incertidumbre a menudo erosiona la singularidad de los activos humanos debido a los competidores imitadores (D'Aveni, 1994; Ghemawat, 1991), y puede reducir el valor de los activos humanos debido a los cambios en los gustos y la tecnología de los clientes (Barney, 1995). Por lo tanto, el paso de la "internalización" a la "externalización" en un entorno de incertidumbre también puede significar una pérdida de ventaja competitiva.

Por supuesto, los administradores pueden intentar mejorar la singularidad del capital humano mediante el aumento de su compromiso con la formación en el puesto de trabajo (Becker, 1964), y mediante la personalización de sus habilidades. También pueden aumentar el valor del capital humano mediante la creación de nuevos talentos, una fuente de capacidades futuras. Es posible que una empresa pueda utilizar altamente específicos y valorables empleados, y - al mismo tiempo - mantener cierta flexibilidad mediante la explotación de las múltiples habilidades de un empleado. Sugerimos que es posible que una empresa abecés evite un intercambio entre compromiso y flexibilidad.

Compromiso y flexibilidad de los recursos.

Una de las pruebas útiles de rigor de un marco estratégico se refiere a la forma en que se explica el papel de la incertidumbre del entorno, especialmente del cambio fundamental (Ghemawat y Pisano, 1999). Según Hayek (1945), interesantes problemas de organización económica suelen surgir sólo en entornos inciertos. Thompson (1967) describe la incertidumbre como el problema más fundamental para las organizaciones complejas. En efecto, el concepto de incertidumbre ha sido un componente clave en una serie de teorías, como la teoría de la organización (Burns y Stalker, 1961, Lawrence y Lorsch, 1967), la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) y la estrategia (Porter, 1980). La incertidumbre también ha sido reconocida como una variable clave en la perspectiva basada en los recursos (Teece et al., 1997) y la investigación de la economía de los costos de transacción (Walker y Weber, 1987).

Una empresa está a menudo en una encrucijada en la toma de decisiones en un entorno incierto. La primera opción, el “compromiso de los recursos”, se refiere a algunas decisiones que implican grandes cambios en la dotación de recursos de una empresa que son algo irreversibles (Ghemawat, 1991). La segunda opción, la "flexibilidad de los recursos" se refiere a las decisiones que son individualmente pequeñas, frecuentes y poco reversibles. La flexibilidad de recursos por lo general significa que: (i) el recurso (por ejemplo, capital humano) se puede aplicar a una amplia gama de usos alternativos; (ii) los costes y la dificultad de cambiar de un uso de los recursos a un uso alternativo son bajos, y (iii) la cantidad de tiempo requerido para cambiar a un uso alternativo es mínimo (Sánchez, 1995).

Hay dos fuentes de irreversibilidad subyacentes al compromiso: los costos "lock-in" o costos hundidos y los costos 'lock-out' que resultan de la pérdida de oportunidades (costos de oportunidad). Como resultado de esta irreversibilidad, la decisión de comprometerse a una estrategia en particular puede resultar en un persistente desempeño superior o inferior. En cuanto a la visión basada en los recursos, la estrategia de una empresa puede crear una ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando los recursos subyacentes sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991). Los compromisos tienen el potencial de crear una cantidad inusualmente grande de valor. Los compromisos también son raros ya que muy pocas empresas pueden permitirse la inversión en enormes costos hundidos. La *imitación* no representa una gran amenaza porque la mayoría de las barreras de la imitación se basan en una

fuerza subyacente de la irreversibilidad. La amenaza de la *sustitución* de recursos humanos genéricos en realidad podría obligar a una empresa a invertir sustancialmente en recursos humanos específicos de la empresa y favorecer la decisión de compromiso. Desde la perspectiva de la economía de costos de transacción, un compromiso de recursos específicos de la empresa puede reducir sustancialmente y de forma irreversible los costos de la transacción. Esto incluye los ahorros en los costos de establecimiento y mantenimiento de arbitraje y otros mecanismos de resolución de conflictos. Por lo tanto, el exceso de gastos, la burocracia y la holgura se eliminan. (1991) Williamson determinaba tales ganancias como "ganancias de eficiencia de primer orden", que pueden, de hecho, ser más grande que "ganancias de eficiencia de segundo orden" inducida por una reducción en el precio del producto.

La examinación del papel de la historia organizacional (Selznick, 1957) también puede ayudar a explicar por qué los compromisos pueden dar lugar a retornos persistente superiores o inferiores en virtud de un cambio fundamental. En la historia de una organización, hay períodos caracterizados por su estabilidad. Sin embargo, la estabilidad es a veces (aunque bastante poco frecuente) interrumpida por cambio fundamental, y el equilibrio es puntuado. La elección de compromiso coincide con tal equilibrio puntuado. Durante el curso de la historia tras el período de equilibrio puntuado, las organizaciones suelen organizar sus recursos humanos, desarrollan relaciones internas y externas, se forman coaliciones políticas, y se suscriben a un conjunto de normas y creencias. En el corto plazo tras el compromiso de los recursos, estos factores crean dependencias de trayectoria (Nelson y Winter, 1982), ya que dan poca libertad para las organizaciones para apartarse de las formas establecidas por la historia de la organización. Por lo tanto, la historia de la organización a menudo conduce a la irreversibilidad en la estrategia y, posteriormente, al desempeño persistente superior o inferior.

La pregunta más difícil sobre el compromiso es cómo lidiar con el cambio - cambio fundamental en particular, en vista de la incertidumbre del entorno. La incertidumbre puede aumentar el atractivo de alternativas flexibles, tales como la inversión en recursos menos especializados o retrasar la acción. Según la visión basada en los recursos, diferentes flexibilidades de una empresa pueden ayudar a descubrir y aprovechar las nuevas oportunidades del mercado y las amenazas de la competencia en los mercados de productos (Sánchez, 1995). A pesar de las

ventajas de la flexibilidad en condiciones de incertidumbre, es posible que no valga la pena estar totalmente flexible. La flexibilidad puede tener costos 'lock-out' sustanciales debido a las oportunidades perdidas. Un cambio fundamental en el entorno implica un desbloqueo sustancial de las oportunidades y amenazas. Por lo tanto, la decisión de una empresa, tales como la elección de una modalidad de contrato de trabajo, depende de los costos y beneficios relativos que subyacen al compromiso y la flexibilidad.

Se desprende de la discusión anterior que la "alineación" entre los "antecedentes" de compromiso / flexibilidad y la decisión de una empresa de comprometer recursos puede resultar en un rendimiento superior persistente. A la inversa, puede haber un rendimiento inferior persistente si la alineación está alterada. Esto es análogo a la afirmación de Williamson (1985) de que la "desalineación" entre los criterios de transacción (por ejemplo, especificidad de los activos y la incertidumbre), y la elección de un modo de contrato resulta en ineficiencia.

En las dos secciones siguientes, examinamos dos antecedentes de la decisión de compromiso / flexibilidad de una empresa en cuanto a la elección de un contrato de trabajo: (i) especificidad de los activos humanos, y (ii) la incertidumbre. En primer lugar, se propone que la definición tradicional de la especificidad de los activos a menudo enmascara la relación entre el compromiso y la flexibilidad, y se hace demasiado hincapié en el intercambio entre los dos (Ghemawat y del Sol, 1998). A continuación, proponemos que los diferentes tipos de incertidumbres pueden tener diferentes implicaciones para la decisión de compromiso / flexibilidad.

Tipos de especificidad de activos y compromiso de recursos

De acuerdo con la literatura tradicional de economía de transacción de costos, se consideran activos específicos si no pueden ser transferidos a otros usuarios o usos sin una pérdida en el valor productivo (Englander, 1988; Williamson, 1985). Sin embargo, esta definición implica que siempre debe haber un equilibrio entre compromiso y flexibilidad. El punto de vista basado en los recursos sugiere que si una empresa quiere tener una ventaja competitiva, es necesario hacer

un "compromiso" en activos específicos. Por el contrario, implica que una empresa que quiere quedarse "flexible" en un contexto de incertidumbre debe tener bienes de uso general, y por lo tanto debe sacrificar la ventaja competitiva.

La especificidad del activo puede, sin embargo, surgir en una de dos maneras diferentes: los activos pueden ser específicos o bien a la empresa que los emplea o a un uso o aplicación en particular - una actividad productiva, un producto, o una ubicación física. Tras Ghemawat y del Sol (1998), denominamos estos dos tipos de especificidad de los activos en *especificidad de la empresa* y *especificidad de uso*, respectivamente. Un activo es específico para una empresa si su valor para la empresa es superior a su precio en el mercado; es decir, si el valor en una empresa es superior a su valor a cualquier otra empresa. Un activo es específico para un uso si su valor disminuye cuando una empresa lo aplica de manera diferente o se vuelve a desplegar en otra actividad. A veces las personas por sí mismos pueden no ser específicos para una empresa sin embargo, pueden ser específicos para dicha empresa como parte de un conjunto de recursos (por ejemplo, equipos). Esto se denomina como "co-especialización", es decir, los recursos son colectivamente específicos para una empresa (Teece, 1982, 1986). Esta situación no representa un serio desafío conceptual, porque consideramos que los empleados co-especializados son específicos de una empresa a pesar de que pueden ser no específicos de la empresa individualmente.

Activos específicos de la empresa tienden a ser "pegajosos" en el sentido de que existen costos considerables involucrados en separarlos de la empresa que los posee. La decisión de invertir o desinvertir en ellos implica un compromiso irreversible por la empresa. Los costos asociados con el abandono de esos activos específicos de las empresas pueden crear una tendencia para que las empresas continúen con la estrategia. Sin embargo, la empresa se reserva la opción de realizar la venta en los mercados de factores dándose cuenta del valor de los recursos genéricos.

Entornos dinámicos a menudo requieren que una firma participe en la rápida proliferación de productos, mejoramiento rápido en rendimiento y segmentación intensiva del mercado (Sánchez, 1995). Los activos del uso específico tienden a restringir la capacidad de una empresa para cambiar la forma en que se coloca en los mercados de productos dinámicos. Por el contrario, los

activos del uso flexible pueden mejorar la capacidad de una empresa para aumentar o disminuir el volumen de producción en respuesta a las fluctuaciones de la demanda, para cambiar de un producto a otro, para alterar los atributos o los insumos a los productos existentes o para introducir nuevos productos.

Sin embargo, el uso específico de los recursos puede o no puede implicar compromiso con una estrategia particular por parte de la empresa que los posee porque el compromiso depende en parte de si también son específicos de la empresa y valorables. Más en general, la especificidad / flexibilidad a lo largo de la dimensión de uso no tiene por qué estar estrechamente relacionado con la especificidad / flexibilidad a lo largo de la dimensión de la empresa. Como un ejemplo, los activos humanos con habilidades de uso flexible pueden o pueden no ser específicos a la empresa. Una empresa invertirá en el desarrollo de una mano de obra polivalente en la medida en que los activos humanos subyacentes sean específicos a la empresa y valorables.

Tipos de incertidumbre y compromiso de recursos

Además de la especificidad de los activos y el potencial de creación de valor, la incertidumbre puede influir en la toma de compromiso de recursos de la empresa (y los contratos de trabajo) sustancialmente. Sin embargo, existe un intenso debate sobre la dirección en la que la incertidumbre influye en la elección de los contratos de trabajo. Williamson (1985) argumenta que la incertidumbre influye en el comportamiento oportunista de las partes en la transacción, lo que aumenta los costos de transacción y, por ende, la incertidumbre, aumenta la probabilidad de la internalización de un contrato y un compromiso. Sin embargo, otros sugieren que la incertidumbre en la demanda del producto o la tecnología aumenta la conveniencia de permanecer flexible (Harrigan, 1985). Para resolver este conflicto, Sutcliffe y Zaheer (1998) han distinguido entre incertidumbres competitivas y de comportamiento, y propusieron que la elección de un modo de contrato puede ser sensible al tipo de incertidumbre.

Según Sutcliffe y Zaheer (1998), la incertidumbre competitiva se refiere a la imprevisibilidad de las acciones de los competidores actuales o potenciales, mientras que la incertidumbre del comportamiento es atribuible al oportunismo o el comportamiento estratégico de las partes en la

transacción. La incertidumbre del comportamiento aumenta la dificultad de anticipar todas las posibles contingencias en los contratos de trabajo, lo que aumenta los costos de transacción globales. Sin embargo, los altos niveles de incertidumbre competitiva requieren que una empresa sea flexible para responder a las acciones de sus competidores. Sutcliffe y Zaheer (1998) encontraron que el aumento de los niveles de incertidumbre del comportamiento se relacionan positivamente con la internalización, mientras que los mayores niveles de incertidumbre competitiva se relacionaron negativamente con la internalización de una transacción. Además, Sutcliffe y Zaheer encontraron que los dos tipos de incertidumbre influyen una transacción independientemente el uno del otro.

Adaptando los argumentos de Zaheer Sutcliffe (1998), postulamos que el tipo (y el nivel) de la incertidumbre puede influir en la decisión de compromiso y flexibilidad de la firma, y por último la opción de contrato de trabajo. Los altos niveles de incertidumbre del comportamiento a menudo se asocian con una cantidad considerable de regateo y negociación si las transacciones se organizan fuera de los límites de la empresa. Los costos de internalización (o 'lock-in') son sustancialmente más bajos que los costos de flexibilidad ('lock-out'). Por lo tanto, inclina la decisión a favor del compromiso.

Los altos niveles de incertidumbre competitiva, sin embargo, pueden elevar considerablemente los costos de "lock-in", en comparación con los costos de "lock-out". En los entornos competitivos inciertos, como los mercados hipercompetitivos, una empresa necesita responder rápidamente a los cambios tecnológicos y la demanda (D'Aveni, 1994). Muchas veces, la empresa tendrá que introducir nuevos productos y servicios (o mejorar los productos y servicios existentes), y ofrecer productos bien diferenciados a un mercado finamente segmentado a un ritmo rápido (Sánchez, 1995). Por lo tanto, puede ser más eficiente para una empresa mantenerse flexible. En ese caso, es probable organizar la transacción fuera de los límites de una firma.

Sin duda, puede haber una interacción entre la especificidad de los activos y la incertidumbre (Williamson, 1985). La incertidumbre del comportamiento puede interactuar con la especificidad de los activos y el valor creado. La incertidumbre del comportamiento puede tener poco impacto

en una transacción cuando los activos no son específicos a una empresa, no son específicos a un uso particular y no son valorables.

En tal situación, una empresa puede fácilmente hacer arreglos laborales alternativos si los empleados actúan de manera oportunista. Sin embargo, se hace muy costoso para la empresa organizar el modo de empleo fuera de la empresa, cuando el nivel de incertidumbre del comportamiento es alto, y los activos son muy específicos a una empresa o a un uso, así como valiosa. Es decir, los costes de la flexibilidad (o “lock-out”) de una transacción superan a los costes de compromiso (lock-in). Por lo tanto, el compromiso es la alternativa más eficiente en tal situación.

La incertidumbre competitiva también puede interactuar con la especificidad de los activos y el valor creado, a pesar de que su influencia en una transacción puede ser contraria a la de la incertidumbre del comportamiento. Por ejemplo, cuando los activos son valorables y específicos a la empresa, la incertidumbre competitiva puede tener un impacto moderado sobre la transacción, teniendo en cuenta los costos “lock-out”. Sin embargo, es "considerablemente" más fácil para una empresa para elegir modos de empleo flexibles cuando los activos humanos no son específicos a una empresa, no específicos de uso y no son valorables.

A medida que el nivel de incertidumbre (de comportamiento o de competencia) cambia, a uno le gustaría saber cómo de manera eficiente una empresa es capaz de adaptarse a estos cambios mediante el reposicionamiento de la alineación de la modalidad de contrato de trabajo. De hecho, la adaptación a los cambios del entorno ha sido considerado como un problema fundamental por muchos economistas (Hayek, 1945). En general, los modos de contrato de trabajo de alto compromiso pueden ser menos adaptables a un aumento de los niveles de incertidumbre competitiva. Las limitaciones del movimiento de un modo de un contrato de "alto compromiso" a un modo de "alta flexibilidad" dentro del aumento de la incertidumbre de competitividad puede resultar en “desalineación o mala adaptación” y retornos persistentes inferiores. Del mismo modo, las dificultades para hacer un cambio de modo de contrato de "alta flexibilidad" a modo de un "alto compromiso" bajo un aumento de la incertidumbre del comportamiento pueden

producir rendimientos inferiores persistentes debido a que la empresa pueda ser "bloqueada" (costos "lock-out) de oportunidades.

El marco propuesto

El marco propuesto se presenta en la Tabla 1. Este marco capta la distinción entre la especificidad de la firma y especificidad de uso, lo que es crucial para la comprensión de compromiso y flexibilidad. También destaca la influencia del tipo de incertidumbre sobre el compromiso y la flexibilidad en un contrato de trabajo. Sugerimos que la interacción entre activos humanos de especificidad de empresa, activos humanos de la especificidad de utilización (uso), el potencial de creación de valor y los tipos de incertidumbre determina los diferentes modos de contrato de trabajo. Además, cada dimensión es un continuum, y la diferencia entre dos niveles de una dimensión puede ser una cuestión de grado más que una clara dicotomía (Ghemawat y del Sol, 1998). Sin embargo, las dimensiones pueden considerarse que tienen dos niveles para el propósito de la conveniencia. El marco pone de manifiesto las diferencias en los niveles de compromiso y flexibilidad entre los distintos modos de contrato de trabajo. También hemos incluido algunos ejemplos de cada tipo de contrato para fundamentar nuestros argumentos.

1. Desarrollo interno (A)

En este modo, los empleados tienen habilidades específicas de la empresa y del uso, así como un alto potencial de creación de valor. Los empleados pueden especializarse en un área en sentido estricto. La especificidad de la firma de este tipo de empleados es probablemente profundizada por el aprendizaje tácito - o "aprender haciendo".

Por lo tanto, los costos de transacción aumentarán si el contrato de trabajo se organiza fuera de los límites de la empresa. Lo más probable es la empresa y los empleados dependen bilateralmente entre sí. Puesto que los activos humanos son específicos de la empresa y valorables, la visión basada en los recursos sugiere un potencial para una ventaja competitiva sostenible. Además, hay un alto nivel de especificidad de uso a causa de la especialización del empleado en pocas áreas relativamente. Los altos niveles de la especificidad de la empresa y de

uso, junto con el potencial de creación de valor, indican un alto nivel de compromiso y un bajo nivel de flexibilidad por parte de la empresa. Varios ingenieros de proyectos en las empresas aeroespaciales y de abastecimiento de agua pueden caer en esta categoría.

Altos niveles de compromiso y de bajos niveles de flexibilidad son consistentes con la "internalización" de los contratos de trabajo. Es decir, la empresa compromete importantes recursos para contratar y retener a los empleados. Por otra parte, los empleados trabajan en un área altamente especializada. Sus trabajos se caracterizan por un alto grado de profundidad y un grado relativamente bajo de amplitud. Volviendo nuestra atención a las incertidumbres de comportamiento y competitividad, el nivel relativo de incertidumbre de comportamiento vs. Incertidumbre de competitividad puede influir en la decisión de compromiso / flexibilidad. Los niveles relativamente altos de incertidumbre del comportamiento están asociados con altos niveles de compromiso. Al mismo tiempo, relativamente bajos niveles de incertidumbre competitiva pueden permitir que una firma pase por alto los beneficios de la flexibilidad.

Table 1 Typologies of commitment and flexibility in employment contracts

Type	Firm specificity	Usage specificity	HR value	Behavioral uncertainty	Competitive uncertainty	Employment contract	Commitment and flexibility	Examples
I	High	High	High	High	Low	Internal development (A)	High commitment Low flexibility	Aerospace project manager, waterworks engineer
II	High	Low	High	High	High	Internal development (B)	High commitment High flexibility	Academic dean, newspaper editor
III	Low	High	High	Moderately low	Moderately low	Acquisition (A)	Moderately low commitment Low flexibility	Computer systems engineer
IV	Low	Low	High	Moderately low	High	Acquisition (B)	Moderately low commitment High flexibility	Accountant, software engineer
V	Low	High	Low	Low	Low	Contracting (A)	Low commitment Low flexibility	Machine operator
VI	Low	Low	Low	Low	Moderately high	Contracting (B)	Low commitment High flexibility	Janitor
VII	High	High	Low	Moderately high	Low	Alliance (A)	Moderately high commitment Low flexibility	Genetics researcher
VIII	High	Low	Low	Moderately high	Moderately high	Alliance (B)	Moderately high commitment High flexibility	Managers – educational think tank or technology incubators in academic institutions

Dado el alto grado de compromiso y bajo grado de flexibilidad en esta celda, es probable que este tipo de contrato de trabajo pueda producir retornos persistentes bajo el cambio fundamental.

Si el cambio resulta ser favorable para la empresa (por ejemplo, un aumento de la incertidumbre del comportamiento), se va a producir retornos persistentemente superiores. Por el contrario, si el cambio altera la "alineación" entre la especificidad de la firma, la especificidad y valor de uso por un lado, y el "compromiso / flexibilidad" en el otro lado (por ejemplo, un aumento de la incertidumbre competitiva), producirá retornos persistentemente inferiores.

II. Desarrollo interno (A)

Estos empleados tienen habilidades muy específicas de las empresas. Sin embargo, sus habilidades también son muy flexibles. En otras palabras, estos empleados pueden realizar una variedad de tareas específicas a la empresa. Con el tiempo, estos empleados han adquirido calificaciones múltiples que son a la vez tácitas y dependientes de la trayectoria. Existe una gran dependencia bilateral para la empresa y los empleados. Los gastos de organización de trabajo fuera de la empresa son considerables. Además, las habilidades de los empleados no se limitan a un área determinada: También crean un alto valor para la empresa. Debido a que sus habilidades son únicas e imperfectamente imitables, pueden potencialmente construir una ventaja competitiva sostenible para su empresa. Por lo tanto, esta celda se caracteriza por un alto compromiso y alta flexibilidad. Algunos ejemplos son muchos decanos académicos y directores de periódicos.

Una vez más, la "internalización" del contrato de trabajo es un modo de contrato de trabajo apropiado. Sin embargo, la diferencia clave entre la celda I y la celda II es el nivel de flexibilidad de las habilidades de los empleados. Los altos niveles de incertidumbre del comportamiento pueden sugerir internalización. Sin embargo, así como el nivel de incertidumbre aumenta la competencia, la empresa y sus empleados buscan maneras de generar flexibilidad. Por ejemplo, los rápidos cambios en la demanda y la tecnología pueden obligar a una empresa para animar a los empleados específicos de la empresa para desarrollar habilidades flexibles. La empresa y sus empleados en la celda II pueden ser más capaces de hacer frente a la creciente incertidumbre competitiva que los de la celda I. Por lo tanto, el intercambio entre "compromiso" y la "flexibilidad" puede no ser aplicable en este tipo de situaciones. Aquí, la firma goza de los beneficios de ambos - compromiso y flexibilidad. En otras palabras, la empresa puede crear un

rendimiento superior persistente dado el aumento de la incertidumbre (de comportamiento o competitiva) sin incurrir en significativos costos "lock-out "o" lock-in".

III. Adquisición (A)

Los empleados en esta celda tienen habilidades que no son específicas a una empresa. Por otra parte, la experiencia de algunos de ellos puede estar limitada a una zona bastante estrecha. Ellos tienen un gran potencial para la creación de un gran valor y los gastos de la organización de estos contratos de trabajo a través del mercado son bajos debido a la baja especificidad a la firma de estos empleados. Estos empleados también generan un alto valor para una empresa, por lo menos temporalmente, a pesar de que sus habilidades no sean únicas o imperfectamente imitables. Los niveles de incertidumbre tanto de comportamiento y competitividad son moderadamente bajos. Esta celda está asociada a unos moderados bajos niveles de compromiso y flexibilidad. Una firma aquí es potencial a “adquirir” empleados del exterior. La empresa puede invertir sólo moderadamente en el desarrollo de los empleados y capturar rápidamente el valor creado por los mismos. Ejemplos de trabajos incluidos en esta categoría incluyen muchos ingenieros de hardware de computadores.

IV. Adquisición (B)



Hay muchos empleados cuyas habilidades no son específicas de una empresa. Tampoco son únicos o imperfectamente imitables. Además, sus habilidades se transmiten a través de una serie de áreas diferentes. Estos empleados crean un alto valor para su empresa de forma temporal. Dado el bajo nivel de especificidad a la empresa y al uso, y un alto potencial de creación de valor, esta celda se asocia moderadamente a bajo compromiso y alta flexibilidad. Una empresa es potencial a “adquirir” dichos empleados. Debido al moderado bajo nivel de compromiso, el énfasis no está tanto en la retención de los empleados en el largo plazo. Las disposiciones alternativas pueden realizarse con relativa facilidad si se cortan los contratos de trabajo. Es probable que capturar rápidamente el alto valor creado por los empleados de la empresa. Hay un alto nivel de incertidumbre competitiva en comparación con la incertidumbre de comportamiento. Los altos niveles correspondientes de flexibilidad diferencian entre Adquisición

(B) y de Adquisición (A). Muchos contadores e ingenieros de software pueden caer en esta categoría.

V. Contratación (A)

Los empleados descritos por Adam Smith en el ejemplo de su clásico “pin making” quizás caen en esta categoría (ver también Williamson, 1985). En palabras de Adam Smith, "un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto le da punta, un quinto muele. . . El negocio de hacer un alfiler es, de esta manera, dividido en unas dieciocho operaciones distintas". Esta celda se caracteriza por extrema simplificación del trabajo. Según la economía de los costos de transacción, los costos de contratación de estos trabajadores a través del mercado son bajos debido a la naturaleza genérica de las habilidades. Por otra parte, las habilidades no son valorables; ellas tampoco son únicas ni imperfectamente imitables. Por lo tanto, esta celda se caracteriza por un bajo compromiso y baja flexibilidad. Es probable externalizar los empleados de una empresa del mercado. Es probable que la empresa genere rendimientos normales en condiciones de incertidumbre. Esta célula se caracteriza por bajos niveles de incertidumbre de comportamiento y competitividad. Debido al entorno competitivo relativamente estable, las empresas no pueden alentar a los empleados a desarrollar habilidades flexibles. El objetivo de la empresa de aquí puede ser de aprovechar las economías de escala.

VI. Contracting (B)

Los empleados en esta celda tienen habilidades que no son específicas a una empresa. Sin embargo, estas habilidades se pueden aplicar a diferentes áreas. Los empleados también pueden cambiar de un área de habilidad a otra con relativa facilidad. Las habilidades de los empleados son un poco más flexibles que los de la celda V. Los costos de transacción de la organización de los contratos a través del mercado son bajos. Las habilidades de los empleados no son muy *valorables* para la empresa. Las habilidades no son ni raras ni imperfectamente imitables. Por lo tanto, esta celda implica un bajo nivel de compromiso y el alto nivel de flexibilidad. Es posible subcontratar estos empleados de la empresa. Es probable que generen rendimientos normales en un ambiente incierto. Si bien los bajos niveles de incertidumbre de comportamiento pueden alentar el modo de contratación, también hay una necesidad por parte de la empresa para

mantenerse flexible debido a los altos niveles de incertidumbre competitiva. Muchos trabajadores de limpieza (conserje) pueden caer en esta categoría.

VII. Alianza (A)

Aquí los empleados poseen niveles moderadamente altos de habilidades específicas de la empresa. Las habilidades son muy específicas del uso. Sin embargo, puede que no tengan un alto potencial de creación de valor. Hay muchos empleados que trabajan en áreas que no están directamente relacionados con el núcleo del negocio (o el principal generador de ingresos) de las empresas. Por ejemplo, consideremos algunos científicos que trabajan como socios de investigación en las empresas de telecomunicaciones. Estos científicos a veces pueden trabajar en áreas tales como física "básica" (en contraposición a lo "aplicado"). Además, las áreas de su investigación pueden ser de muy alta especialización. Esta investigación puede que no tenga una relación directa e inmediata con las actividades de la empresa y a menudo puede ser sólo de interés teórico. Por lo tanto, no puede crear más valor para la empresa. Por otra parte, la tenencia de los empleados de la empresa a veces puede ser de duración determinada, en función del valor del proyecto que están trabajando. La firma puede resultar mejor al "internalizar" la transacción del empleo en vista de los costes que conlleva. Sin embargo, la vista basada en los recursos sugiere que las habilidades de los empleados no son muy valorables a pesar de que son únicas, y quizás imperfectamente imitables. Por lo tanto, no pueden contribuir significativamente a la ventaja competitiva de la empresa. Esta celda está marcada por uno alto compromiso y baja flexibilidad. Una combinación de la economía de los costos de transacción y la vista de fundamentos basados en recursos sugiere una "alianza" como un modo de empleo posible. También implica que la empresa puede generar persistentes pero moderados superiores o inferiores rendimientos en la duración del contrato del empleado. El nivel de incertidumbre del comportamiento de esta celda es moderadamente alto. Sin embargo, el nivel de incertidumbre competitiva puede ser bajo. Muchos genetistas pueden caer en esta categoría. Sus habilidades pueden ser específicas a la empresa. Sin embargo, puede que no tengan relevancia inmediata para el negocio principal de una en términos de generación de beneficios. Estas habilidades pueden ser bastante especializadas en un área estrecha, como la genética molecular o genética de poblaciones.

VIII. Alianza (B)

Los empleados aquí poseen niveles moderadamente altos de habilidades específicas a la empresa. Pero las habilidades son de uso flexible. Estos empleados pueden realizar una variedad de tareas que son específicas de una empresa. Las habilidades no son muy valorables. Considere los administradores que trabajan en empresas “think tanks” (institución que se dedica a la investigación y publicación de nuevas ideas y propuestas políticas) y la tecnología “incubadora” de las instituciones educativas. Por ejemplo, la descripción del trabajo de un gerente de una “think tank” educativa de un reciente anuncio en el periódico dice: “la persona será responsable de la dirección y planificación de las actividades de comunicación de la *think tank*, un consorcio de primaria, secundaria, colegio comunitario, universidad y ciudad socios... (La persona) ofrecerá una amplia planificación y dirección a otros consorcios estilo “think tank” en el distrito”. Muchas veces, la tenencia de los empleados puede estar limitada por la capacidad de supervivencia de su unidad.

La economía de costos de transacción argumenta a favor de la internalización de estos empleados, debido a su especificidad de empresa. Sin embargo, los argumentos de la vista basada en recursos sugieren lo contrario, porque las habilidades de los empleados no son muy valorables. Esta celda se caracteriza moderadamente por un alto compromiso y una alta flexibilidad. La alianza puede ser un modo adecuado de contratación. La alianza es probable que genere rendimientos “algo superiores” pero persistentes durante la duración del contrato de los empleados de la empresa. La flexibilidad de las habilidades de los empleados puede resultar una cobertura en tiempos de incertidumbre. El nivel relativamente alto de incertidumbre competitiva en comparación con la incertidumbre de comportamiento también es coherente con los altos niveles de flexibilidad.

Discusión

Las organizaciones tienden a utilizar diferentes tipos de contratos de trabajo con los diferentes individuos o grupos de empleados que realizan trabajos similares. Estos tipos contractuales también pueden afectar otras actividades del recurso humano, tales como el diseño de la

compensación, formación y planes carrera. A pesar de la existencia de empresas que utilizan diferentes estrategias en relación con el capital humano, no existe modelo teórico para hacer frente a cuestiones tales como ¿por qué las empresas eligen diferentes modos de contratos de empleo con diferentes individuos o grupos de empleados en condiciones de incertidumbre fundamental, y qué impacto, si lo hay, estos modos de contrato tienen en las estrategias de recursos humanos de las empresas? En este estudio, hemos propuesto un modelo que incorpora la especificidad de la firma de activos humanos (habilidades específicas de las empresas y del uso), el valor creado por los activos humanos y el papel de la incertidumbre (conductual y competitiva) en el diseño de este tipo de contratos.

Nuestro modelo tiene varias implicaciones para los investigadores para examinar el papel de las estrategias de recursos humanos. Sonnenfeld y Peiperl (1988) sugirieron que tanto los individuos y las empresas realizan inversiones en capital humano. Nuestro modelo sugiere que las inversiones por las empresas en los individuos pueden ser una extensión de la medida en que las habilidades son específicas de la empresa. Proponemos que las inversiones de las empresas sobre el desarrollo de los empleados pueden proporcionar a la empresa una ventaja competitiva y un valor sostenible, sobre todo cuando la empresa hace hincapié en los modos de desarrollo interno. Incluso en este caso, se sospecha que las empresas que operan en un entorno de incertidumbre pueden hacer hincapié en competencias horizontales, en comparación con las empresas que operan en un entorno estable, lo que puede acentuar la formación en habilidades verticales. En cambio, en los tipos de contrato que enfatizan la adquisición, el nivel de las inversiones realizadas por la empresa en el desarrollo de activo humano puede ser comparativamente más bajo que el desarrollo interno; sin embargo, los mismos individuos pueden invertir más en la mejora de sus habilidades. Del mismo modo, en los dos modos contractuales, las empresas podrían no hacer una gran inversión en capital humano, en la medida en que sean contratos de larga duración. En los modos de alianza, las inversiones de la firma en los empleados pueden ser muy restrictivas y basadas en proyectos.

Los tipos de inversión (de empresas frente a individuos) hacen que en el capital humano puedan tener también implicaciones para las diferencias en los sistemas de carrera para los diferentes grupos de empleados. Por ejemplo, las empresas que hacen hincapié en el modo de desarrollo interno (A) pueden depender de carreras verticales para estos empleados, mientras que las que

hacen hincapié en las carreras horizontales para los empleados son tipos contractuales bajo el modo de desarrollo interno (B). Aunque las carreras son no cuestiones objeto de contratación, pueden ser más restrictivas bajo la alianza que bajo los desarrollos internos. Del mismo modo, en los modos de adquisición, las carreras pueden ser bastante restrictivas y de duración limitada hasta que el uso del activo humano para la organización disminuya.

En la economía organizacional (Barney, 1995) y la literatura de compensación (Milkovich y Newman, 2005), la alineación de los comportamientos individuales con los objetivos de la organización ha sido un área crucial de la investigación. Nuestro modelo también puede ser útil en el análisis de las cuestiones relacionadas con el diseño de compensación. Por ejemplo, ¿por qué las empresas adaptan diferentes políticas de compensación con diferentes grupos de empleados? Sospechamos que en los modos de desarrollo interno, las empresas pueden hacer hincapié en compensaciones de efectivo más bajas, sin embargo, enfatizan la relación a largo plazo con los empleados a través de los planes de pensiones vinculados a la longevidad de la empresa. En el otro extremo, en los tipos contractuales, las empresas sólo pueden basarse en incentivos en efectivo en base a las tasas de mercado y de licitación. En el modo alianza, debido a la alta especificidad de empresa y de uso, las empresas pueden confiar más en las recompensas intrínsecas que en las extrínsecas. En los modos de adquisición, las empresas pueden contar con una indemnización en efectivo basado en el rendimiento a corto plazo que en las recompensas a largo plazo. Las investigaciones futuras deben abordar estas cuestiones.

¿Por qué y cómo las empresas toman las decisiones de mover los empleados de un tipo de contrato a otro? Por ejemplo, los empleados del modo adquisición pueden pasar a modo de desarrollo interno en una fecha posterior. Debido a la naturaleza dinámica del entorno, si el valor creado por estos activos es lo suficientemente alto como para proporcionar a la empresa una ventaja competitiva, las empresas pueden optar por esa opción.

La dimensión de valor a menudo incorpora implícitamente la forma en que una empresa trate con las oportunidades y amenazas de la industria (Barney, 1991). Es posible que las empresas en diferentes industrias puedan implementar los puestos de trabajo de manera diferente, y puedan adaptarse a diferentes tipos contractuales en función del valor creado. A modo de ejemplo, la recogida de basuras puede no ser una gran actividad de valor añadido para una organización de servicios financieros, pero puede ser una gran actividad de valor añadido para una empresa de

recogida de basuras. Por lo tanto, la primera puede subcontratar la actividad y la segunda puede internalizar la actividad. Por lo tanto, las investigaciones futuras podrían abordar la influencia de la industria en los tipos contractuales más explícitamente.

Desde una perspectiva empresarial, este artículo tiene varias consecuencias útiles. En particular, las celdas I y II son especialmente importantes para la generación de una ventaja competitiva sostenible. Ambos se caracterizan por su alta especificidad a la empresa por parte de los empleados, y un alto potencial de creación de valor. Sin embargo, la diferencia fundamental entre los dos es la flexibilidad de las competencias. Bajo aumento de la incertidumbre competitiva, los empleados de la celda II pueden hacer frente al cambio fundamental mucho mejor que los de celda I. Los contratos de trabajo en la celda I pueden producir rendimientos persistentemente superiores o inferiores, dependiendo de si el cambio abre oportunidades o amenazas significativas. Los contratos de trabajo en la celda II pueden producir rendimientos persistentemente superiores bajo condiciones de cambio favorables. Sin embargo, pueden disminuir la persistencia y la magnitud de los rendimientos inferiores en un entorno desfavorable. Esto es debido a que los costos "lock-in" son menos formidables en la celda II que en la celda I en condiciones de incertidumbre competitiva.

Conclusión

Hemos propuesto que el compromiso frente a la flexibilidad puede no ser una opción bipolar, como a menudo se supone, y las empresas pueden tener diferentes niveles de compromiso y flexibilidad bajo ciertas condiciones. Hemos logrado esto mediante la integración de la literatura sobre la especificidad de activos (especificidad de uso y empres), el potencial de creación de valor de los recursos humanos, y la incertidumbre (estratégica y de comportamental); por lo que se sugiere que el compromiso frente a la flexibilidad puede variar en función de estas tres variables.

Hemos sugerido que cuando los niveles relativos de incertidumbre de comportamiento y competitividad cambien, las limitaciones en el movimiento de una celda a otra pueden ser una

fuelle de retornos persistente superiores (si el cambio desbloquea oportunidades) e inferiores (si el cambio desbloquea amenazas). Además, el modelo propuesto también puede ser útil para explicar las variaciones en las estrategias de recursos humanos, tales como el desarrollo del empleado, incentivos y compensaciones y gestión de la carrera. Las investigaciones futuras también puede probar el modelo empírico.

Nota

Los autores fueron listados alfabéticamente pero ambos autores contribuyeron equivalentemente.

CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS: UNA EVALUACION EMPIRICA

**Dave Ulrich, Wayne Brokbank,
Arthur K. Yeung, y Dale G. Lake**

Con datos de 12.689 asociados de profesionales de recursos humanos (RRHH) en 1500 empresas 109 firmas, esta investigación representa una extensa evaluación de capacidades de RRHH. Se extienden la actual teoría y práctica de RRHH de dos maneras. En primer lugar, propone capacidades específicas de profesionales de RRHH que pueden demostrar agregar valor a un negocio. En segundo lugar, brinda una evaluación empírica de cómo estos afectan las capacidades de desempeño de los profesionales de RRHH que perciben por sus asociados. Los resultados indican que cuando los profesionales de RRHH demuestran capacidades en el conocimiento del negocio, la entrega de RRHH y gestión del cambio, entonces los profesionales de RRHH son percibidos por sus asociados como más eficaces.

© 1995 por John Wiley & hijos, Inc.

INTRODUCCIÓN

En la última década, el papel y la responsabilidad de los profesionales de recursos humanos (RRHH) han cambiado dramáticamente (Dyer, 1984; Bowen & Greiner, 1986; Ulrich, 1987a). Durante años, profesionales de RRHH a menudo enfrentan el estado de la puerta cerrada; muy seguido se perciben como un segundo equipo de jugadores tratando de acceder a los foros de toma de decisiones claves. En los últimos años, muchos profesionales de RRHH con éxito se han convertido en socios de negocios, tienen nuevas oportunidades de crecimiento profesional y tienen mayores oportunidades de ser activos constructores de la ventaja competitiva de sus empresas (Schuler & Mac - Millan, 1984; Ulrich, 1994).

Mientras que la transición en RRHH funciones y responsabilidades se ha debatido bien (véase Tichy et al., 1984, Schuler & MacMillan, 1984; Ulrich, 1986, 1994), ha habido menos discusión sobre qué capacidades son necesarias de los profesionales de RRHH para cumplir con su nuevo papel. Este artículo {1} propone un modelo para las capacidades de RRHH, luego (2) pruebas modelo con información recogida de 12.689 individuos en 1500 empresas 109 firmas.

La propuesta y la prueba empiezan a responder la pregunta general; ¿Cuáles son las capacidades necesarias para los profesionales de RRHH exitosos? Tenemos la intención con este artículo ser un escalón en ir más allá de la convocatoria a nuevas funciones para profesionales de RRHH que realmente especifiquen las capacidades específicas que profesionales de RRHH deben demostrar para convertirse en socios de negocios.

CAPACIDADES RACIONALES PARA RECURSOS HUMANOS

Capacidad se refiere a que un individuo demuestre conocimiento, talento o habilidades. Mientras que un número de trabajos han explorado los requisitos eficaces para los departamentos de RRHH (Boudreau, 1983; Tsui, 1984; Cascio, 1987; Ulrich, 1989a), poco se ha trabajado para identificar capacidades conceptuales o empíricas requeridas de los profesionales de RRHH.

Capacidades para profesionales de RRHH se pueden definir también por un marco conceptual empírico probado o la percepción de directivos y otros clientes internos. Muchas empresas siguen el enfoque anterior, mediante la designación de un grupo de trabajo de capacidad RRHH que entrevista a un número de directivos y otros clientes internos, entonces clasifica estos datos en un modelo basado en capacidades. Mientras que a las necesidades de una empresa particular, este enfoque desarrolla una perspectiva más amplia de las capacidades de RRHH a través de las empresas. Un enfoque alternativo a la definición de las capacidades construye una teoría, o lógica, en cuanto a lo que las competencias son necesarias, luego recoge datos para probar contra esa teoría. Proponemos una teoría simple de capacidades de RRHH que sugiere que los profesionales de RRHH demuestran las capacidades cuando agregan valor a su negocio.

Agreden valor al asegurar que ofrecen ideas, programas e iniciativas para su negocio que ayuda a la competencia de negocios. Así, el valor de los profesionales de RRHH reside en su capacidad para crear la ventaja competitiva, de tal modo positivamente influir en indicadores de rentabilidad (Ulrich 1987b; Pfeffer, 1994). Este valor agregado se basa en una lógica causal de cinco pasos que da lugar a las capacidades definitivas de profesionales de RRHH: (1) condiciones de negocios están cambiando dramáticamente; (2) organizaciones, para responder a las condiciones turbulentas, deben concentrar recursos en ventaja competitiva sostenida; (3)

ventaja viene de generar fuentes de singularidad no fácilmente copiable por los competidores; (4) capacidad organizacional es un conjunto único de atributos organizacionales que proporciona valores para compra de los clientes y fácilmente no puede ser duplicado; (5) Las prácticas centrales de los RRHH son fundamentales para la creación y mantenimiento de la capacidad organizativa. Si los profesionales de RRHH desarrollan las capacidades para diseñar y entregar las prácticas que construyen la capacidad organizativa, crean y sostienen las únicas fuentes de ventaja competitiva. Profesionales de RRHH demuestran capacidad cuando ayudan a sus empresas a competir.

UN MARCO PARA LAS CAPACIDADES DE RRHH

En la última década debates sobre las capacidades de RRHH han sido consistentes con el marco con valor agregado que proponemos.

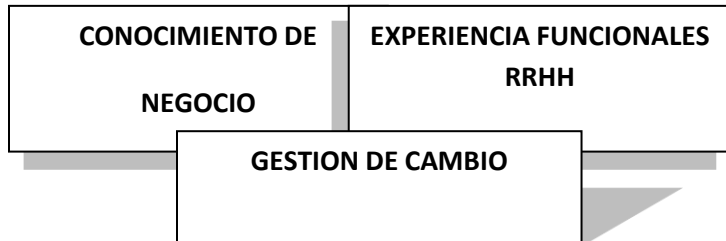


Figura 1. Marco de capacidades de RRHH.

Walker (1988) sugiere que los profesionales de RRHH pueden desarrollar capacidades en cuatro dimensiones: funcional, negocio, labor y estilo. Eichinger (1987) sugiere seis áreas de liderazgo para las capacidades de RRHH: complejidad cognoscitiva y agilidad, asertividad logro dirigida, efectividad interpersonal, gestión de personal, expertos en negocios y competencias laborales. Burke (1989) propuso cinco prácticas de manejo que impactan la capacidad de los RRHH: asegura la práctica eficaz de los RRHH, facilita las relaciones de grupo, evalúa el impacto en el negocio, fomenta la innovación y recopila información para la planificación de la acción. En cada empresa los estudios y las discusiones resultantes de competencias en Amoco, AT&T,

Digital Equipment Corporation, Eastman Kodak, General Electric, Hewlett Packard, Honeywell y Pfizer, capacidades similares se han identificado como críticos para profesionales de RRHH.

Consistente con los debates anteriores en capacidades de RRHH y se basa en nuestro punto de vista que los profesionales de RRHH deben agregar valor, se propone un marco de tres dominios para conceptualizar las competencias de los RRHH: conocimiento del negocio, entrega de RRHH y gestión de procesos de cambio

(Ver Figura 1).

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Profesionales de RRHH añaden valor a una organización cuando entienden cómo el negocio funciona porque ayuda a los profesionales de RRHH y las actividades organizacionales a cambiar las condiciones del negocio. Conociendo lo financiero, estrategias, tecnologías y capacidades organizacionales de las de una organización es una condición necesaria de la entrada a cualquier discusión estratégica. Profesionales de RRHH quienes son conocidos exclusivamente en lo industrial, empleado, o las relaciones humanas pueden ser completamente competentes en su disciplina, pero pueden no entender lo esencial del negocio en el que sus empresas compiten. Algunos profesionales de RRHH conocen la tecnología de los recursos humanos pero son incapaces de adaptar esa tecnología a las condiciones comerciales. Visión para los negocios requiere conocimiento, si no directa experiencia operativa, en áreas funcionales como marketing, finanzas, estrategia, tecnología y ventas además de recursos humanos. La capacidad de los profesionales de RRHH en "conocimiento del negocio" no es la capacidad de realizar todas las funciones del negocio, sino la capacidad para entenderlas.

Entrega de Practicas de RRHH

Profesionales de RRHH, como cualquier otra función de personal, deben ser expertos en su especialidad. Saber y ser capaces de entregar avance tecnológico, prácticas innovadoras, construir credibilidad de profesionales de RRHH. Según Tichy et al., (1984), Tsui (1984) y

Ulrich y Lake (1990), las prácticas de RRHH pueden ser delineadas en seis categorías: personal, desarrollo, evaluación, recompensas, diseño de organización y comunicación. Profesionales de RRHH que han sido percibidos como competentes en estas categorías (dependiendo de la experiencia y posición) se verán como creíbles diseñadores e implementadores de sistemas de RRHH. Credibilidad y respeto profesional evolucionan de ser vistos como competentes en su única área de especialización de profesionales de RRHH. Capacidad en la "entrega práctica de RRHH" va más allá del conocimiento y requiere que los profesionales de RRHH sean capaces de entregar las prácticas de RRHH a los miembros de la organización.

GESTIÓN DE PROCESOS DE CAMBIO

Como el ritmo de cambio aumenta afuera de los negocios (por ejemplo, globalización, flujo de información, las expectativas del cliente, tecnología), profesionales de RRHH no serán competitivos a menos que la tasa de cambio adaptativo interno sea acorde con el medio ambiente externo. Empresas con mayor capacidad para el cambio serán más competitivas con el tiempo. Resistencia individual al cambio a menudo mantiene organizaciones de adaptación tan pronto como se desee. Al contar con competencias para gestionar procesos de cambio, profesionales de RRHH pueden ayudar a otros miembros de la organización a gestionar los cambios, creando así una capacidad de organización en general para el cambio como una fuente de ventaja competitiva. Profesionales de RRHH con competencias para gestionar procesos de cambio demuestran los atributos de un agente de cambio excepcional (Tichy, 1983); son capaces de diagnosticar problemas, construir relaciones con clientes, articular una visión, establecer un programa de liderazgo, resolver problemas y lograr objetivos. Demostrando capacidad de cambio, profesionales de RRHH tendrán las capacidades para sobrevivir a la prueba de selección las capacidades en la gestión del cambio son conocimientos (de los procesos de cambio), habilidades (como agentes de cambio) y capacidades (para entregar el cambio).

Partiendo de la exigencia de profesionales de RRHH para añadir valor a su empresa, presumimos que los profesionales de RRHH que demuestran capacidades en cada uno de estos tres dominios (conocimiento de negocio, entrega de RRHH y gestión de procesos de cambio) se percibirán por

su trabajo asociado como más eficaz. (Ver figura 1). Ante este marco, nuestra investigación exploró una serie de preguntas acerca de las capacidades de los profesionales de RRHH:

PREGUNTA GENERAL DE INVESTIGACION:

¿Cuáles son las competencias más importantes para los profesionales de RRHH para ser eficaces en su trabajo?

PREGUNTAS ADICIONALES:

A. Capacidades de RRHH varían por:

1. Tiempo: ¿resultados varían con el tiempo?
2. Industria: ¿Son requeridas diferentes capacidades en diferentes industrias?
3. La encuesta: ¿Son requeridas diferentes capacidades por cargo del encuestado?
4. Función principal: ¿Son requeridas diferentes capacidades por la función primordial del participante de RRHH?
5. Geografía: ¿Son requeridas diferentes capacidades por país en las que trabajan profesionales de RRHH?
6. Tamaño de negocio: ¿Son requeridas diferentes capacidades por tamaño de empresa?

B. ¿cómo se relacionan con las capacidades de RRHH a los resultados empresariales?

EJEMPLOS Y MEDIDAS

Para probar el marco anterior y responder a las preguntas, datos debieron recogerse de más de una organización para que idiosincrásicas demandas organizacionales no sesguen los datos. La prueba también exige que las percepciones de las capacidades y la eficacia de los profesionales de RRHH deban provenir de profesionales asociados de RRHH, no de los mismos profesionales para evitar un sesgo de auto informe. El estudio divulgado aquí comenzó en 1988 y continúa hasta hoy. Dos grandes ondas de recopilación de datos (1988/1989 y 1991/1992) que se divulgan aquí se llevaron a cabo. Los datos fueron recogidos por encuestar profesionales asociados de RRHH para clasificar sus percepciones de las capacidades de los profesionales de RRHH en cada uno de los tres dominios. Asociados se definieron para incluir a las personas dentro de las empresas de los participantes que estaban familiarizadas con el funcionamiento de los

participantes como los profesionales de RRHH. Esta definición incluye clientes internos de los participantes y otros socios de negocios (por ejemplo, miembros de departamentos de los participantes). Este enfoque de 360 grados proporciona amplia información sobre las capacidades de RRHH de los profesionales de RRHH propios y de compañeros, subordinados, supervisores y clientes internos.

La muestra se resume en la tabla I.

Tabla I Muestra y Recoleccion de Datos						
	Muestras de Seleccion de Criteria	Paquetes de Encuestas Enviados	Participantes de RRHH que Regresaron	Asociados que Regresaron	Indice de % De respuesta	Re
Tiempo 1 1988 / 1989	(1) Companias admiradas en Fortuna (2) 50 empleadores mas grandes en EEUU (3) Firmas con relacion con equipos de investigacion	2.100	1.497	8.884	70%	
Tiempo 2 1991 / 1992	(1) Originalmente 91 firmas participaron 57 (2) Equipo de investigacion con contactos fuera de EEUU (3) Firmas requerida para la base de datos	1.400	751	3.805	52%	
Total			1.928	12.689		
			(230) Participaron en ambas Series			Ta

Tabla II. Las características del conjunto de datos (Todos los Asociados)

	N (Total de ejemplos)	Tiempo 1	Tiempo 2
Encuestado		10.291	4.556
Asociado		8.884	3.805
Participante		1.407	751
Sexo			
Masculino		77%	78%
Femenino		23	22
Especialidad Funcional de Asociados			
Gerencia General		11%	12%
Finanzas / Contabilidad		5	5
Fabricación / Producción		8	8
Mercadeo / Ventas		6	6
Planeación		1	2
R & D		2	2
RRHH		60	56
Otras		7	9
Relación del Asociado y el Participante			
Supervisor		12%	12%
Colega		42	41
Subalterno		28	26
Cliente		18	21
Papel Primaria del Participante			
Contribuyente Individual		20%	24%
Gerente de Industria		36	42
Director de Gerencia		36	29
Gerente General		8	6
Función Primaria del Participante			
Acciones Afirmativas		2%	1%
Beneficios		5	4
Compensación		5	5
Comunicación		0	1
Planeación de RRHH		4	7
Fuerza Laboral		6	8
Medico / Seguridad		1	1
Organización de Desarrollo		2	3
Organización de Investigación		0	2
Reclutador		3	6
Entrenador		7	13

Generalista	61	45
Educación del Participante		
Bachiller	3%	7%
Técnico	5	7
licenciatura	48	43
Postgrado	44	43

Esto indica que tenemos unos datos sustanciales con 12.689 asociados y 2.148 profesionales de RRHH repartidos en el horizonte de tiempo de cuatro años del estudio. Creemos que esta es la más completa información disponible sobre las capacidades de los profesionales de RRHH. Las características de la muestra están en la tabla II. Esta tabla indica que la muestra de asociados son más hombres que mujeres (78% a 22%), predominante de los encuestados con la función de RRHH (56%), nivel de gerencia general (gerentes de 76% y superior), respondiendo a preguntas sobre los profesionales de RRHH que son generalistas (45%) y de alto nivel (90% con grados). El gran porcentaje de generalistas y el porcentaje de personas con títulos parecen indicar que la muestra está dominada por profesionales de RRHH relativamente más altos.

Medidas

Para medir los indicadores capacidad en cada dominio, un proceso de tres pasos fue seguido. En primer lugar, examinamos la literatura sobre el conocimiento del negocio, RRHH y gestión del cambio para identificar un conjunto de capacidades posibles en cada dominio. En segundo lugar, a través de entrevistas con los directores generales, profesionales de RRHH y un grupo asesor de psicólogos industriales, especificamos conocimientos, habilidades y capacidades que reflejaban la capacidad en cada dominio. En tercer lugar, una prueba piloto de nuestro instrumento inicial fue administrada a 23 profesionales de RRHH y 190 asociados. Partiendo de estos tres pasos, derivamos nuestro instrumento final para evaluar capacidades de RRHH.

Para el conocimiento del dominio del negocio, se identificaron 16 actividades o funciones que son fundamentales para las operaciones del negocio. Las 16 actividades de negocio se clasificaron en cuatro "capacidades": financiero, estratégico, tecnológico y organizacional (Ulrich & Lake, 1990). Las capacidades organizacionales — que incluyo un conocimiento

demostrado de las prácticas de recursos humanos y la estructura de la organización fueron incluidos en la categoría de conocimiento de negocios por dos razones. Primera y más obvia, son elementos esenciales en cualquier operación de negocios. En segundo lugar, incluyendo en el negocio de dominio sirve como una validación del instrumento. Si los asociados no perciben a los participantes en estos artículos y estos artículos no son vistos como importantes, el instrumento ha sido malinterpretado.

Para la entrega de dominio de las prácticas de RRHH, fueron en total 21 practicantes de RRHH que fueron identificados a través de las 6 categorías de RRHH: selección, desarrollo, evaluación, recompensas, diseño de organización y comunicación. Las prácticas específicas en cada categoría fueron seleccionadas en base a decisiones que profesionales de RRHH realizaron en cada categoría (Schuler & Jackson, 1987; Ulrich & lake, 1990). Por ejemplo, en la categoría de selección, las opciones pueden hacerse sobre contratación, ascensos y la colocación de empleados de afuera. En la categoría de diseño de organización, se toman las decisiones sobre crear relaciones, rendición de cuentas construir responsabilidades, reestructuración de una organización e integración de diversas unidades organizativas.

La medida en que profesionales de RRHH demuestren capacidades en cada una de estas 21 opciones es una medida general de sus capacidades en RRHH.

Para la gestión de procesos de cambio, se identificaron 30 comportamientos que reflejan la capacidad de administrar los procesos de cambio. El dominio de la "gestión del cambio" es probablemente el más difícil. Los 30 artículos identificados en este dominio se extrajeron de investigaciones en gestión del cambio por Warner Burke y sus asociados. El modelo conceptual para desarrollar estas 30 capacidades se basó en la literatura de agente de cambio (Tichy, 1983). Dentro de los 30 artículos existían elementos tanto los procesos para hacer el cambio una realidad (por ejemplo, construyendo relaciones, gestión de datos, resolución de problemas, liderazgo, influencia) y el contenido del cambio (innovación y creatividad, objetivos de negocio). Cuando se analizaron estos 30 artículos, cayeron en cuatro factores o categorías: solución de problemas, la influencia, la innovación y la contratación.

En total, se midieron 67 capacidades (conocimientos, habilidades o comportamientos) en tres dominios (conocimiento de negocio), entrega de RRHH y gestión de procesos de cambio. Reconocemos que estos 67 artículos no son los únicos en todas las capacidades que requieran profesionales de RRHH y la esperanza de que la investigación futura refina y extienda esta lista inicial.

Para medir el rendimiento global de los profesionales de RRHH, se utilizó una escala de 20 artículos que pidió el asociado para responder a las siguientes: En general, en comparación con otros profesionales de RRHH que se han conocido, ¿cómo se compara el participante? Las categorías de respuesta fueron en incrementos de 5%, de abajo 5% arriba 5%.

RESULTADOS

Nuestros resultados responden a las preguntas que hemos propuesto. Ellos nos ayudan a identificar las capacidades generales de profesionales de RRHH, cómo varían las capacidades por características organizativas y la relación entre capacidades de RRHH y rendimiento empresarial.

Los resultados serán reportados por repetición de las preguntas de investigación objetivo resumir los resultados y concluyendo con implicaciones.

En general la pregunta: ¿Cuáles son las capacidades más importantes para los profesionales de RRHH para ser eficaces en su trabajo?

Figura 2.

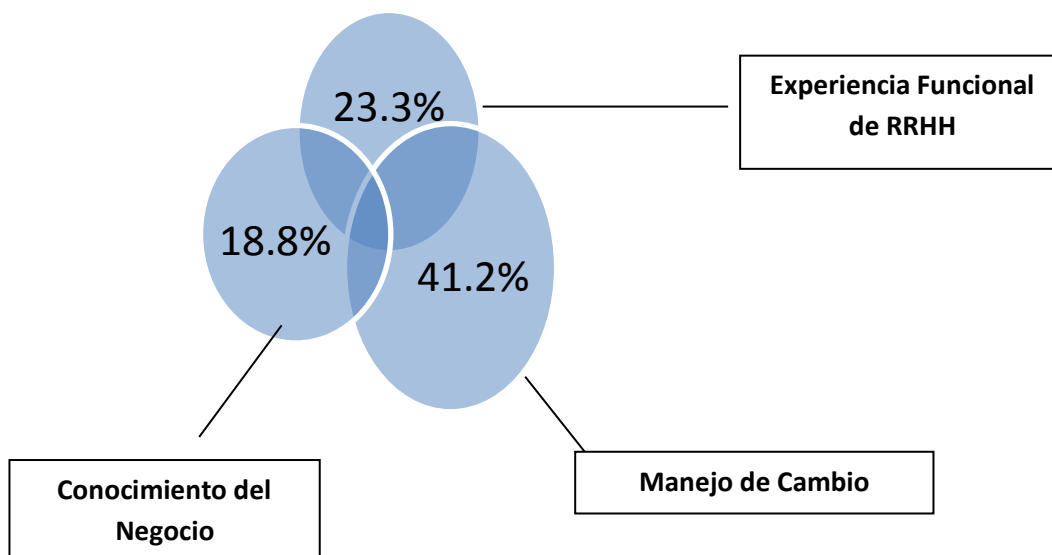


Figura 2. En general resultan relativas las capacidades de profesionales de RRHH como socios (datos de 12.689 asociadas). Resume los resultados globales de todos los 12.689 asociados. La estadística utilizada a lo largo de este trabajo es regresión múltiple.

Dominio de la capacidad en el desempeño de los profesionales de RRHH. Este porcentaje indica lo importante que es un conjunto de capacidades para explicar el desempeño de los profesionales de RRHH, "por ejemplo, los resultados de la tabla III indican que el conocimiento de las capacidades de negocio explican 18.8% del rendimiento total de profesionales de RRHH; excelencia funcional 23,3%; y gestión del cambio 41,2%.

Estos datos sugieren que los profesionales de RRHH eficaces tienen todos los tres conjuntos de capacidades en la proporción indicada. A través de entrevistas de seguimiento con los participantes seleccionados, concluimos que las capacidades en el dominio del negocio son requisito previo para profesionales de RRHH para unirse al equipo de gestión. Sin saber el idioma y las actividades de éxito empresarial, profesionales de RRHH es poco probable que sean invitados al equipo. Experiencia funcional permite a profesionales de RRHH discernir mejor práctica. Aprender de las malas prácticas de RRHH ayuda a los profesionales de RRHH a implementar mejores prácticas. Esto es significativo debido a que un número de firmas han intentado contratar a profesionales de RRHH claves que tienen poca o ninguna experiencia en RRHH. Estos datos sugieren que estas contrataciones tendrían dificultad para ser eficaces en sus puestos de trabajo, a menos que se rodearan rápidamente con expertos funcionales de RRHH. Mientras que el conocimiento del negocio y conocimientos funcionales de los RRHH explican menos variación sobre la competencia, puede servir como el precio de la entrada a la agenda de mayor valor agregado de la gestión del cambio. Con capacidades en la gestión del cambio permite a los profesionales de RRHH agregar valor a su organización, facilitando el desarrollo de la capacidad de cambio organizacional de una manera que favorece la adaptación a los cambios claves en el entorno empresarial. La alta R2 en la gestión de cambio sugiere que esta capacidad es el predictor más importante para la capacidad global de los profesionales de RRHH.

Pregunta 1: ¿Los resultados varían con el tiempo?

La tabla III muestra que las expectativas de los profesionales de RRHH eficaces varían con el tiempo. Incluso con un corto periodo de tiempo entre 1 y 2 (3 años), las expectativas generales de profesionales de RRHH subieron. La tabla IV muestra que el conocimiento de negocios subió más (16.9% a 25.4%) seguido por la entrega de prácticas de RRHH (22.5% a 27.8%) y después el manejo de cambio (41% a 45%). Estos datos sugieren que con el tiempo progresó desde finales de los 80 hasta inicios de la década de 1990, los profesionales de RRHH esperaban saber más sobre negocios.

Los artículos específicos enumerados en la tabla III son estadísticamente significativos y se enumeran en orden de importancia. Unos resultados interesantes ocurren. En el dominio de "conocimiento del negocio", la gestión financiera no era una competencia significativa en 1988, pero es el segundo negocio más importante de la capacidad fundamental en 1991. La mayoría de la diferencia explicada aumento entre tiempo 1 y tiempo 2 fue el recuento para el conocimiento de la gestión financiera. En el dominio de la "entrega de prácticas de RRHH", la subcontratación se convirtió en una competencia fundamental durante el plazo de tres a cuatro años. Esto es probablemente debido al gran número de actividades de subcontratación que ocurrieron durante este tiempo en respuesta a la profunda recesión de principios 1990s. La falta de cualquier elemento de la práctica de la evaluación de desempeño puede en tiempo 2 refleje un cambio de "prácticas duras" de la medición y evaluación y un remolque de cambio más atención debe ser prestada a las "prácticas más suaves" de la comunicación y la retroalimentación (Deming, 1988). También destacan la consistencia en las competencias de "gestión del cambio". Establecer confianza y credibilidad, visión, comunicación verbal y tomar un papel proactivo en cambio son los elementos críticos a través de los períodos de tiempo. Con el tiempo, han aumentado las expectativas generales de los profesionales de RRHH, particularmente en el conocimiento del negocio. La constante en medio de crecientes expectativas es la posibilidad de gestionar el cambio.

Pregunta 2: industria: son requeridas diferentes capacidades en diferentes industrias?

La tabla IV informa sólo el R2 en cada uno de los dominios de tres competencia por 10 grupos industriales (competencias específicas dentro de cada grupo de la industria están disponibles de

los autores). Sin esta base de datos de más de 12.000 asociados, los informes de la industria serían imposibles. A nivel macroeconómico, los resultados en diferentes industrias son notablemente similares. Independientemente de la industria, el patrón para las capacidades de RRHH es similar (excepto lo automotriz "). La gestión del cambio es más importante y es seguido por la entrega de las prácticas de RRHH, a su vez, seguido por el conocimiento del negocio. Estamos sorprendidos por estos resultados.

Mientras que las industrias pueden tener muy diferentes tecnologías, competitivo

Tabla III Capacidades de Recursos Humanos con el Tiempo

	Tiempo 1	Tiempo 2
Conocimiento del Negocio	16,9%	25,4%
	Prácticas de recursos humanos Relaciones cliente Sistema de información / Computadora Análisis competitivo Capacidad de producción Globalización Organización estructural Marketing y ventas	Prácticas de recursos humanos Gerencia financiera Organización estructural Relaciones clientes Análisis competitivo Globalización
Prácticas de entrega de recursos humanos	22,5%	27,8%
Empleados:	Atraer personal apropiado Promover personal apropiado	Atraer personal apropiado Promover personal apropiado Personal apropiado fuera de lugar
Desarrollo:	Desarrollar programas de diseño que faciliten cambios Ofrece servicio de planeación de carrera Diseño de proceso de auto alimentación	Ofrece desarrollo de programas que facilitan cambio
Valoración del desempeño:	Diseña el sistema de valoración del desempeño para diferenciar el desempeño	(ningún significado)
Recompensa:	Diseña sistema de beneficio	Diseña sistema de beneficio

Comunicación:	Trabaja con los gerentes para enviar mensajes consistentes y claros	Trabaja con los gerentes para enviar mensajes consistentes y claros Ayuda a explicar porque las practicas de negocio existen
Diseño de la organización	Ayuda a crear reportes de relaciones Facilita la integración de diferentes funciones de negocios	Facilita el proceso de reestructurar la organización
Cambio Gerencial	41,0%	45,0%
	Establece confianza y credibilidad en las relaciones con otros	Establece confianza y credibilidad en las relaciones con otros
	Es visionario	Expresa comunicación verbal efectiva
	Expresa comunicación verbal efectiva	Es visionario

(Continua)

Tabla III (continua)

	Tiempo 1	Tiempo 2
Cambio Gerencial (cont.)	41,0%	45,0%
	Ubica problemas específicos en un contexto de sistema grande	Toma un papel preventivo en traer cambios
	Toma un papel preventivo en traer cambios	Estimula a otros para ser creativos
	Construye relaciones de apoyo con otros	Construye relaciones de apoyo con otros
	Estimula a otros para ser creativos	Expresa efectiva comunicación escrita
	Usa razones para influenciar a otros	Usa razones para influenciar a otros
	Identifica los problemas centrales para el éxito del negocio	Articula resultado de cambio
	Se compromete a la solución de problemas constructivos con el cliente	Se compromete a la solución de problemas constructivos con el cliente
	Clarifica papeles y responsabilidades	Clarifica las metas de negocio
	Expresa efectiva comunicación escrita	Ubica problemas específicos en un contexto de sistema grande
	Clarifica las metas de negocio	Clarifica papeles y responsabilidades

Infraestructuras de responsabilidades, requerimientos del cliente y otros procesos, las capacidades para profesionales de RRHH tienden a ser más similares que diferentes. En el micro nivel, los datos sugieren que los profesionales de RRHH en aviación y finanzas deben convertirse en maestros de los procesos de cambio, tal vez debido a la agitación en estas industrias entre 1988 y 1992.

Tabla IV Capacidades por industria (Resultados Generales - Todos los Asociados)

Industria	Conocimiento de Negocio	Entrega de RRHH	Cambio Gerencial
Aviación	22,2	26,1	53,6
Automóviles	24,9	17,5	39,3
Química, farmacéutica	15,5	21,8	45,6
Electrónicos, computadores	18,8	26,0	49,2
Financiera	24,0	24,4	53,4
Fabricación Misc.	22,0	27,5	48,0
Petróleo, gasolina, carbón	21,9	24,4	49,2
Servicios	25,1	27,5	45,8
Servicios públicos	23,7	25,4	42,8
Por mayor, al detal	19,9	30,8	44,2

Los datos también sugieren que en las industrias químicas/farmacéuticas, profesionales de RRHH tienen menos expectativas sobre conocer su negocio, tal vez debido a los controladores de la tecnología de estas industrias; mientras que en la industria de servicio donde el trabajo es un porcentaje mayor del presupuesto operativo, profesionales de RRHH necesitan mayor conocimiento del negocio.

Pregunta 3: Encuestado: Requiere diferentes capacidades por la profesión del encuestado.

Tabla V informes esperan capacidades basadas en el profesión del asociado. Una vez más, a nivel general, estos resultados indican que independientemente de la relación del encuestado al profesional de RRHH, el orden de importancia de las capacidades son: gestión del cambio, la entrega de RRHH y conocimiento del negocio. En una vista más detallada, los gerentes generales son diferentes de otros grupos. Estos resultados son generalmente más bajos para los directores generales que para todos los demás grupos. Estas puntuaciones más bajas sugieren que mientras que las capacidades de los encuestados eran importantes para los gerentes generales, otras competencias que no estudiamos garantizan la examinación adicional. En la planificación y fabricación de funciones parecían exigir menos conocimientos del negocio que hicieron los

encuestados otras funciones, especialmente en mercadeo y ventas y recursos humanos (RRHH encuestados eran generalmente subordinados, supervisores o compañeros dentro de la función de RRHH). Planificadores, querían en particular, los profesionales de RRHH para estar al día en la entrega de RRHH y la gestión del cambio.

Quizás el hallazgo más interesante de la tabla V es la falta de congruencia entre los puntajes asociados (independientemente del título del encuestado) y las calificaciones del participante. Los participantes, al evaluar lo que piensan los hace más eficaz, sugieren que los dominios de tres competencia son relativamente iguales (9,5%, 6,8% y 13,6%). R2 también es más pequeño que todos los demás grupos de asociados. Tales evaluaciones indican que los profesionales de RRHH pueden ser algo ajeno a las expectativas de sus asociados. Incluso asociados que trabajan dentro de la función de RRHH identifican un conjunto diferente de factores predictivos de la competencia que hacen los asociados que trabajan en funciones no-RRHH.

Tabla V Capacidades por encuestado (Resultados Generales - Todos los Asociados)

Título del encuestado	Conocimiento del Negocio	Entrega de RRHH	Cambio Gerencial
Gerencia General	7,8	15,9	29,1
Finanzas / Contabilidad	19,2	26,9	46,8
Recursos Humanos	23,9	24,4	42,3
Fabricación / Producción	15,5	25,1	42,7
Mercadeo / Ventas	23,1	26,2	49,3
Planeación	13,3	36,4	53,7
R & D	16,3	20,5	40,4
Participación	9,5	6,8	13,6

Tabla VI Capacidades por nivel de participación (Resultados Generales - Todos los Asociados)

Papel del participante	Conocimiento del Negocio	Entrega de RRHH	Cambio Gerencial
Contribuyente Individual	19,0	21,5	43,3
Gerente de contribuyentes individuales	21,2	24,5	45,4
Director de gerencia	22,4	29,8	48,6

El hecho de que algunos profesionales de RRHH tienen conocimiento y habilidades y ofrecen servicios de RRHH que son menos valorados por los asociados pueden restar su credibilidad. Esta brecha puede ser una de las razones que los profesionales de RRHH deben haber movido más lentamente de lo que les gustaría convertirse en socios en el negocio.

Pregunta 4: Función principal: son diferentes capacidades requeridas por la función primordial del participante de RRHH?

La tabla VI muestra que como profesionales de RRHH subir la jerarquía de contribuyente individual a Director de gerentes más se espera de ellos en todas las tres áreas de competencia, pero la importancia relativa de las tres áreas de competencia sigue igual, sin importar el nivel jerárquico. Es interesante notar, sin embargo, que los profesionales de RRHH que están en el Ejecutivo (Director General) se espera que tengan menos conocimientos de negocios y entrega de capacidad en RRHH pero espera que tengan mayor capacidad en la gestión del cambio. Hay dos posibles explicaciones. Tal vez, los profesionales de RRHH que son más diestros en el manejo del cambio son promovidos a las funciones de mayor jerarquía en la organización. Alternativamente, en el nivel de Director General, la posición requiere mayor capacidad en la gestión del cambio en comparación con el conocimiento del negocio o expertos funcionales de RRHH.

Pregunta 5: geografía: ¿son diferentes las capacidades por país en el que el profesional de RRHH trabaja?

La tabla VII informa cómo las competencias de los profesionales en RRHH varían según la ubicación geográfica. Formamos dos grupos geográficos debido a restricciones de datos. Más refinaron distinciones "no - Estados Unidos" (por ejemplo, por país) hubiera sido deseable, pero nuestro análisis de datos requiere un mínimo de encuestados a una proporción variable de 5 a 1. Con 63 elementos de competencia, nos vimos obligados a grupos para la muestra fuera de Estados Unidos. Incluso con esta agrupación amplia, sin embargo, algunos resultados interesantes se presentan.

Tabla VII Capacidades por Región Geográfica (Resultados Generales - Todos los Asociados)

Región Geográfica	Conocimiento del Negocio	Entrega de RRHH	Cambio Gerencial
Estados Unidos	17,1	22,3	41,1
No- Estados Unidos	26,9	26,9	34,8

No en vano (dada la gran muestra de Estados Unidos), en Estados Unidos los resultados son consistentes con el conjunto total de datos; sin embargo los profesionales de RRHH, no de Estados Unidos logran algo diferente. Profesionales de RRHH exitosos no de Estados Unidos deben ser más equilibrados en sus capacidades generales. Su patrón de capacidades implica que debe ser más fuerte en el negocio y la entrega de RRHH y menos fuertes en gestión del cambio que los profesionales de RRHH de Estados Unidos. Después de compartir estos resultados con muchos profesionales de RRHH no de Estados Unidos, su explicación es que profesionales de RRHH no de Estados Unidos a menudo sirven en comités de gestión. En algunos países (por ejemplo, Japón y Alemania), profesionales senior de recursos humanos son muy activos y poderosos dentro de sus empresas. A menudo vienen a altos cargos de RRHH después de haber trabajado en un número de otras funciones y son principalmente los socios de negocios que tienen títulos de RRHH. Como resultado, su conocimiento del negocio naturalmente será mayor, y la agenda de gestión del cambio se compartirá con otros miembros del equipo directivo, en lugar de ser principalmente el programa conceptual de RRHH.

Pregunta 6: Tamaño de negocio: son requeridas capacidades diferentes por tamaño del negocio?

La tabla VIII informa cómo el tamaño del negocio afecta las expectativas de los profesionales de RRHH. Estos resultados son consistentes con el patrón general de resultados. Independientemente del tamaño del negocio, se producen expectativas similares de profesionales de RRHH. El único hallazgo es que menor puntuación de empresas muy grandes (con más de 20.000 empleados) el puntaje más bajo en los tres dominios. Una posible explicación es que el dominio del mercado es un elemento central de éxito en los negocios, en lugar de ser una competencia funcional. Además, otras competencias que no se mide en nuestra investigación pueden ayudar a explicar el éxito de los profesionales de RRHH en las grandes empresas.

Pregunta 7: ¿Cómo son las capacidades de RRHH relacionadas con el desempeño del negocio?

Los análisis reportados en la tabla IX son diferentes de los de arriba. En estos análisis, queremos saber si las capacidades específicas de los RRHH afectan el (según la tabla VIII) desempeño de negocio {no la efectividad de los profesionales de RRHH}. En un estudio ideal, resultados empresariales se regresó a las competencias de los profesionales de RRHH agregados. Sin embargo, éste afirmó esta relación hace un grande un salto de fe. Muchos otros factores predican resultados de negocio. Las capacidades de los profesionales de RRHH pueden estar más abajo en la lista de factores críticos de éxito para un negocio.

Tabla VIII Capacidades por Tamaño del Negocio (Resultados Generales - Todos los Asociados)

Tamaño del Negocio	Conocimiento del Negocio	Entrega de RRHH	Cambio Gerencial
Hasta 1000	20,6	28,1	46,5
1001 - 5000	21,2	20,9	46,3
5001 - 20000	21,5	29,7	46,2
Sobre 20000	16,5	20,1	34,9

Tabla IX. Capacidades Generales de RRHH y Desempeño del Negocio a través del Tiempo

Cambio en la Competencia General	Cambios Competitivos
Disminución	0,004
Lo mismo	0,037
Incremento	0,080

Sin embargo, hemos sido capaces de dar una idea de la relación entre las capacidades de los profesionales de RRHH y competitividad empresarial a través de la siguiente prueba. En primer lugar, utilizamos las 1.400 empresas como unidad de análisis. En segundo lugar, se analizó el impacto de las capacidades de los RRHH en la competitividad de las empresas, que puede hacerse mejor en un diseño de investigación longitudinal. Así seleccionamos las 200 empresas que participaron en el estudio en tanto tiempo 1 y 2.

En tercer lugar, para estas 200 empresas, examinamos el cambio en la capacidad global de profesionales de RRHH dentro de la empresa en relación con el cambio en la competitividad de

la empresa es sí misma entre tiempo 1 y 2. El cambio en la capacidad global de profesionales de RRHH se calculó promediando los resultados de la capacidad de todos los profesionales de RRHH y asociados en el negocio (por lo menos esto incluyó un profesional de RRHH y 3 asociados; al máximo, incluido seis profesionales de RRHH que atienden a un negocio y todos sus asociados en la empresa) en tanto tiempo 1 y 2. Luego se calculó una puntuación de diferencia entre las puntuaciones en tiempo 1 y 2. La puntuación de cambio de competitividad es simplemente tiempo 1 2 en los elementos de competitividad por el individuo en el negocio más calificado para proporcionar esta partitura.

La tabla IX informa los resultados de este análisis. Esta tabla indica que cuando aumenta la capacidad general de los RRHH, un consiguiente aumento de la competitividad también ocurre. Mientras que el aumento de números de competitividad es relativamente pequeño, es consistente con los resultados esperados. Evidentemente, empresas que aumentan la capacidad de sus profesionales de RRHH también aumentan la competitividad de sus negocios. Una vez más, se recomienda precaución en esta interpretación y la causa podría ser en la otra dirección, por ejemplo, porque las empresas son más competitivas, tienen más recursos mejoran la función de recursos humanos. Sin embargo, creemos que estos datos sugieren una relación entre la capacidad de los RRHH y rendimiento empresarial.

Tabla X. Capacidades específicas de RRHH y Desempeño del Negocio a través del Tiempo

Cambio en el Conocimiento del Negocio	Cambios Competitivos
Disminución	-0,054
Lo mismo	-0,105
Incremento	0,255
Cambios en la entre de RRHH	Cambios Competitivos
Disminución	-0,019
Lo mismo	0,087
Incremento	0,054
Cambio en el Cambio Gerencial	Cambios Competitivos

Disminución	-0,098
Lo mismo	0,081
Incremento	0,137

La tabla X ofrece más detalles de esta relación; examina específicamente dominios de competencias de RRHH. Encontramos, por ejemplo, que cuando los profesionales de RRHH aumentan su capacidad en el conocimiento del negocio, la competitividad empresarial sube extensivamente (. 255) como contraste cuando los profesionales de RRHH disminuyen o permanecen igual en conocimiento de la competencia de negocios. Asimismo, la gestión de las competencias de cambio altamente corresponde a cambiar en competitividad, mientras la entrega de RRHH está menos relacionada. Estos resultados sugieren que las capacidades de los profesionales de RRHH dentro de una empresa varían con la competitividad de las empresas. Estos resultados son claramente tentativos y necesitan ser más estudiados a fondo con en el tiempo.

IMPLICACIONES PARA PROFECIONALES DE RRHH

Esta investigación es importante por dos razones. En primer lugar, se extiende a pensar en RRHH como una ventaja competitiva y se centra en las capacidades específicas que los profesionales de RRHH deben entregar en su nuevo papel. Identifica tres dominios de capacidades y comportamientos específicos y el conocimiento dentro de cada dominio que los profesionales de RRHH deben ser capaces de demostrar. En segundo lugar, en lugar de seguir "diálogo, debate y discutir" estos temas, hemos creado una amplia base de datos nacionales para probar el modelo propuesto. Estos resultados demuestran que lo que los profesionales de RRHH saben y hacen afecta a cómo son percibidos por los asociados.

Esta investigación tiene implicaciones para la teoría, la investigación y la práctica.

Mientras que nuestro estudio se limitaba a profesionales de RRHH, el marco de tres dominios que proponemos puede tener implicaciones más allá de la función de recursos humanos. Conocimiento del negocio y gestión de dominios de capacidad del cambio pueden ser genéricos como para otras funciones, por ejemplo, marketing, ingeniería, finanzas, sistemas de información gerencial. Hemos identificado una evaluación genérica de las capacidades del personal. La

importancia relativa de cada uno de los tres dominios puede permanecer lo mismo, con solamente la "entrega de RRHH prácticos" siendo reemplazado por prácticas en otras funciones de personal. Esta conjetura puede ser objeto de futuras investigaciones. Esta es sólo un estudio en el actual proceso de aumentar nuestra comprensión de la profesión de recursos humanos. Estos hallazgos iniciales merecen más estudio.

Son más las preguntas planteadas que las que son contestadas:

1. ¿en qué condiciones de negocio diferentes capacidades de RRHH se convierten en importantes?
2. ¿Cuál es el impacto en el rendimiento del negocio de diferentes conjuntos de capacidades de recursos humanos?
3. ¿Cómo evolucionarán las capacidades de los profesionales de RRHH con el tiempo?
4. ¿Cuál es la fuente de las capacidades?
5. ¿Cómo se pueden ser mejor desarrolladas las capacidades de los profesionales de RRHH?

Mientras que estas y otras preguntas surgirán, esta investigación representa un primer paso en ir más allá de la charla hacia una evaluación sistemática de cómo profesionales de RRHH pueden convertirse en socios estratégicos. La investigación adicional y más precisa necesita explorar algunos de estos resultados globales. Por ejemplo, en esta investigación, conocimiento de fusiones y adquisiciones no surgió como un predictor significativo de la eficacia global de los RRHH. No debe sacar la conclusión que esta capacidad es lo de menos. Obviamente para las empresas que han experimentado fusiones o adquisiciones, esta capacidad puede ser crítica. Nuestro conjunto de datos no permite la examinación en este nivel de sutileza. Un análisis más refinado necesita examinar los desafíos específicos del negocio y a identificar las capacidades de RRHH en relación con las estrategias. Basado en nuestros resultados analíticos por áreas funcionales, podríamos proyectar esos retos de negocio y estrategias se seleccionan y retienen diferentes capacidades de RRHH. A nivel práctico, este estudio tiene implicaciones para la dotación de personal y desarrollo de profesionales de RRHH. Como las empresas quieren ampliar el talento de sus profesionales de RRHH, estos resultados pueden indicaran áreas en que invertir tiempo y dinero. Asegurándose de que los profesionales de RRHH conocen el negocio, pueden entregar los RRHH de vanguardia y tienen la capacidad para gestionar procesos de cambio, parece ser un elemento esencial en el desarrollo de más competitividad de los

profesionales de RHH. Raramente se han producido capacidades basadas en la formación y Educación de los profesionales de RRHH. A menudo los profesionales de RRHH están tan involucrados en el desarrollo de experiencias formativas para otros gestores que no invierten su propio desarrollo.

El marco conceptual y la investigación divulgada en este artículo pueden servir para informar a la reflexión y discusión sobre cómo desarrollar mejores profesionales de RRHH. Además, como las empresas buscan identificar, replicar y ampliar "las mejores prácticas", este estudio puede ofrecer un punto de referencia para los profesionales de RRHH. Ya hemos visto empresas utilizar estos datos para comparar las capacidades de sus profesionales de RRHH contra las normas de la industria y las capacidades de las empresas frente a perfiles estratégicos y culturales similares. También hemos visto empresas utilizar estos datos para compararse contra las "mejores competencias" en una industria o empresas con perfiles estratégicos o culturales similares. Por Benchmarking, profesionales de RHH pueden ser capaces de mejorar el documento y evaluar su progreso. Como las empresas cambian y se vuelven cada vez más dependientes en la construcción de las organizaciones más capaces como fuentes de ventaja competitiva, puede aumentar el papel de profesionales de RRHH como socios de negocios. Para llenar ese papel, sin embargo, mejor comprensión de los conocimientos, Aptitudes y habilidades requeridas de los profesionales de RRHH debe generarse. Este estudio es un paso por un camino que puede conducir a tal entendimiento. Esta investigación fue parcialmente patrocinada por una beca de investigación de la escuela de negocios de la Universidad de Michigan.

Dave Ulrich es un profesor de administración de empresas en la Universidad de Michigan. Ha publicado más de 80 artículos sobre cambio cultural, recursos estratégicos humanos, competencias de RRHH, capacidad de aprendizaje, diseño de organización y liderazgo. Es miembro de la Academia de recursos humanos y ha sido reconocido por Business Week como uno de los mejores 10 educadores del mundo en gestión de la educación. Su consultoría se centra en el fomento de las capacidades organizacionales a través de la alineación de las actividades de la organización con los clientes. Ha ayudado a más de 200 de Fortune 500 al cambio cultural, mejorar funciones de RRHH, profundidad de liderazgo de construir y organizar para servir a clientes.

Wayne Brockbank (pH.d., UCLA) es un profesor clínico de negocios de la Universidad de Michigan. Dirige el programa ejecutivo de Advanced Human Resource de Michigan, programa ejecutivo de recursos humanos y planificación estratégica de recursos humanos y sirve como Director de Global de los programas de MBAs. Su enfoque actual de la investigación y la docencia en (1) conceptual y proceso de vínculos entre Gerencia de Recursos humanos y estrategia de negocio, (2) crear culturas y estructuras de organización centrada en el cliente y (3) Liderazgo Ejecutivo y (4) competencias para profesionales de recursos humanos. Consulta en todo el mundo sobre estos temas. Ha publicado en la revista de gestión de recursos humanos, planificación de recursos humanos y administrador de personal y ha contribuido a numerosos capítulos de libros.

Arthur K. Yeung está en la Facultad de la escuela de administración empresarial de la Universidad de Michigan. También es el Director ejecutivo fundador de la asociación estratégica de recursos humanos de California, un consorcio formado por

492 / Human Resource Management, Winter 1995

ejecutivos de 30 empresas líderes de California. Sus áreas de docencia e interés investigativo incluyen el rediseño / reingeniería de procesos de RRHH. La transformación de funciones de RRHH, cambian las capacidades de los profesionales de RRHH, desarrollo de capacidades de aprendizaje organizacional, diseño de alto valor agregado, prácticas de RRHH y gestión del cambio cultural. Él es el Gerente de proyecto de "Capacidades de RRHH de la década de 1990" quien gana en 1989 el premio Yoder Heneman personal investigación presentado por la sociedad de gestión de recursos humanos. El Dr. Yeung es autor de tres libros y sus artículos aparecen en numerosas revistas profesionales.

Dale G. Lake es Presidente de desarrollo de sistemas humanos, firma una consultoría con sede en Fort Collins, Colorado. Se ha desempeñado como consultor para muchas organizaciones, incluyendo General Electric, Acco, MasterCard International, Citicorp, Bankers Trust. Inland Container, Departamento de Educación de Florida, Kodak, Pfizer, Nissan, Sony, Harley-Davidson, Northern Telecom, Shell y Amoco. Actualmente es miembro del Comité Ejecutivo de la administración en CoyiAgra donde se desempeña como Consultor en ventaja competitiva.

Dale ha escrito libros y artículos en áreas tales como la capacidad de organización, equipo de desarrollo, liderazgo y gerencia, compras, desarrollo de recursos humanos. Ha servido en las facultades de un número de universidades y tiene experiencia extensa de taller. Recibió su doctorado de la Universidad de Columbia.

NOTAS AL FINAL

1. Los resúmenes de los trabajos internos en estas empresas es directamente de los autores.
2. Podemos destacar la palabra, "discusiones". En nuestra experiencia, la mayoría de organizaciones tienen charlas sobre las capacidades de recursos humanos, pero ha ocurrido poco escrito sobre el tema; a nuestro conocimiento, éste es la más extensa investigación publicada en Capacidades de RRHH.
3. El uso de las percepciones de los asociados de efectividad de RRHH no es completamente consistente con un argumento de la selección. Un argumento de selección examinará una visión de largo plazo e identificará las capacidades de los profesionales de RRHH, luego de ver que los profesionales de RRHH siguen en sus puestos de trabajo con el tiempo. La teoría de la selección podría afirmar que los profesionales de RRHH sin las capacidades serían reemplazados por aquellos que demuestran las capacidades. Utilizando un grado asociado de efectividad es viable, pero no completo, sustituto de supervivencia debido a que las percepciones de los asociados son capaces de predecir que profesionales de RRHH sobrevivirán en el tiempo. Si los asociados perciben que los profesionales de RRHH carecen de competencias hoy, con el tiempo vayan a ser capaces de reemplazar a los profesionales de RRHH.
4. Las instrucciones específicas a los participantes de la encuesta para la selección de asociados son las siguientes: "enviar las encuestas asociado junto con los sobres de correo electrónico a personas que estén familiarizadas con su trabajo como un profesional de RRHH en su negocio. Estos individuos pueden ser clientes (no en RRHH), supervisores, compañeros o subordinados."
5. Una copia de este instrumento es de los autores.
6. Un análisis factorial de los elementos de conocimiento de 16 negocios encontró tres factores: Enfoque de mercadeo, enfoque de producción y enfoque de costo de comercialización. Estos

tres factores son consistentes con el marco conceptual utilizado en el desarrollo de esta construcción.

7. Los 21 artículos fueron escalados en cada uno de los seis dominios. Los valores alfa para cada uno de los seis dominios fueron muy alta {sobre.75) (véase Ulrich Brockbank & Yeung, 1990).

8. La investigación realizada por Warner Burke y sus asociados analiza una serie de dimensiones del cambio de administración. Mientras que no se han publicado los resultados de esta investigación, han aplicado a los directores generales y a los profesionales de RRHH.

9. En nuestro estudio piloto, tuvimos una escala de Likert de 5 puntos más tradicional para evaluar el desempeño general de los RRHH. Desafortunadamente, el 100% de los encuestados respondió con un "4" ó "5". Esto nos dejó poca variación en la medida de la ejecución. La escala de 20 puntos, sabíamos, también solicitar una respuesta sesgada a lo positivo, pero sentimos que también esto resultaría en una distribución relativamente menos sesgada. Esto resultó para ser el caso.

10. Cada regresión utiliza el rendimiento global de la hora profesional como variable dependiente, entonces las capacidades dentro de cada dominio de capacidad como las variables independientes. Los autores tienen información más específica sobre los pesos BETA para cada regresión registrada en el manuscrito. Utilizamos análisis de regresión múltiple debido a la facilidad de interpretación. Sólo divulgamos el R porque permite para las comparaciones a través de modelos de regresión.

11. Las razones de la sustancialmente menor R^2 conocimientos funcionales pueden ser debido a la ausencia de elementos del cuestionario que capturan las relaciones laborales. La inferior R^2 para gestión del cambio puede explicarse además por el enfoque de trabajo pesado en empresas automotrices y falta de flexibilidad que pueda imponerse por f entornos fuertemente sindicalizados.

12. El director general del negocio o ejecutivo financiero que seleccionamos a las personas con las empresas que fueron más calificadas evaluar la competitividad de sus negocios en relación con sus competidores directos.