

Tendencias y perspectivas de Gestión Humana

Presentado por:

María Alejandra Duran

Catalina Gómez

Proyecto de grado II

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Departamento de Gestión Organizacional

Santiago de Cali, Mayo 2013

Tendencias y perspectivas de Gestión Humana

Presentado por:

María Alejandra Duran

Catalina Gómez

Proyecto de grado II

Dirigido por:

Prof. Aida Florencia Medina

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Departamento de Gestión Organizacional

Santiago de Cali, Mayo 2013

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivos generales	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. METODOLOGÍA.....	6
3.1. Indicadores financieros	6
3.2. Traducción de papers	7
3.3. Distancias legales o formales de las multinacionales.....	9
3.4. Organización de datos estadísticos.....	9
4. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES.....	10
5. BIBLIOGRAFÍA.....	12
6. ANEXOS.....	13
6.1. Tabla de empresas estudiadas	13
6.2. Traducción de papers	16

1. INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende dar a conocer como por medio de la realización de diferentes actividades como la traducción de papers, búsqueda de información financiera (de empresas colombianas no multinacionales y empresas multinacionales españolas), investigación de las distancias legales y formales de las empresas (en Estados Unidos, Colombia y España) y la organización de datos estadísticos, se ayudó a la Profesora Aida Medina a la realización del marco teórico de su tesis doctoral: **incidencia de los factores contextuales en la arquitectura de los recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional en empresas multinacionales**, realizada en la Universidad de Valencia, en España.

Las actividades realizadas y que posteriormente se comentaran una a una, fueron asignadas por la tutora y a través de la realización de estas fueron surgiendo diferentes conclusiones y aprendizajes que serán plasmados al final de este documento y que son de gran ayuda para la alimentación de nuestra experiencia de vida universitaria y próxima vida profesional.

En este punto cabe resaltar la importancia que toman los recursos humanos dentro de las organizaciones y la efectiva y eficiencia en la gestión de los mismos para lograr mejores resultados empresariales. Además de lo anterior, se puede reflejar la importancia que toman diferentes aspectos ajenos a la organización (factores externos) y que pueden modificar la estructura y la actuación de las empresas (en este caso las diferentes Multinacionales), para poder cumplir con las estrategias organizacionales propuestas y de esta forma alcanzar las metas y objetivos planteados. Así mismo los factores internos como la dirección de los recursos humanos y la dirección estratégica inciden directamente es este tipo de hechos.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos generales

- Brindar un soporte y ayudar en la investigación de la tesis doctoral de la Profesora Aida Florencia Medina: Incidencia de los factores contextuales en la arquitectura de los recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional en empresas multinacionales, realizada en la Universidad de Valencia, España (Presente Trabajo).
- Analizar cómo afecta tanto los factores externos como los internos la configuración de las arquitecturas de recursos humanos más o menos complejas y con mayor o menor impacto en la performance de las empresas. (Tesis Aida Medina).

2.2. Objetivos específicos

- Ayudar a la tutora Aida Florencia median en la realización de traducciones de *papers* relacionados con la investigación en Gestión Humana.
- Investigar y analizar los indicadores financieros de 10 empresas no multinacionales colombianas.
- Investigar y Analizar los indicadores financieros de 10 empresas Españolas multinacionales.
- Con la ayuda de la profesora Ángela María Bedoya, colaborar en la organización de datos estadísticos con respecto a la investigación de Aida Medina.
- Investigar las distancias legales y formales que tienen las Multinacionales en Colombia, Estados Unidos y España.

3. METODOLOGÍA

3.1. Indicadores financieros

En la actividad de indicadores financieros, a cada una de las estudiantes se le fueron asignadas 20 empresas; el primer grupo de empresas eran Multinacionales Españolas y el segundo eran empresas Colombianas no Multinacionales. Dentro de este grupo de empresas se encontraban compañías importantes como Telefónica S.A, Seguros Mapfre, Ingenio Rio Paila y la reconocida Universidad Javeriana. (el listado completo de empresas se encontraran en la tabla de empresas estudiadas en la parte de anexos).

Ya asignadas las empresas, las estudiantes se dedicaron a buscar información financiera (para el año 2011) de las mismas para la construcción de indicadores financieros. La información solicitada hacía referencia a la totalidad de activos, el total patrimonial, la utilidad neta al igual que la operativa, las ventas netas y el número total de empleados (discriminado en el total de empleados temporales y fijos). Se realizaron las llamadas respectivas a las empresas que correspondían para obtener último dato y con esto encontrar cual era la productividad laboral de cada una de las empresas estudiadas. Con la disponibilidad de la demás información solicitada, se procedió a la construcción de indicadores como la rentabilidad sobre los activos, la rentabilidad financiera y la eficiencia operativa.

Esta actividad presento cierto grado de dificultad puesto que muchas empresas no facilitaban dicha información, por lo que las estudiantes en muchos de los casos debieron presentarse en sus oficinas e identificarse como estudiantes de la universidad o también se procedió al envío de cartas solicitando la información.

3.2. Traducción de papers

Durante el año se ayudaron a traducir varios artículos para ayudar y soportar el trabajo de tesis doctoral de la profesora Aida F. Medina. Los artículos asignados serán enunciados a continuación:

- **“La Responsabilidad Social Empresarial en la empresa multinacional: enfoques estratégicos e institucionales”¹.**

Este paper hecho en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México y el Instituto de Empresa en Madrid, España, habla de cómo cada uno de los tipos de empresas Multinacionales (Multidomestica, Trasnacional o Global) responde a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en sus países de acogida planteando una diferencia entre la RSE global o local de acuerdo a la tipología planteada por Bartlett y Goshal, y como estas afectan la estrategia organizacional y más directamente a la práctica de los recursos humanos. Para la prueba de las hipótesis planteadas, se realizó una prueba a unas Multinacionales establecidas en México.

- **“La Estampida hacia la estructura de Hofstede: evitando el abismo de diseño de la muestra en la investigación transcultural”².**

Este documento realizado por profesores de la Universidad de Illinois en Chicago, propone un método para diseñar mejor las muestras de varios países para estudios de negocios internacionales usando una estructura que se propone dentro de este paper y que permite determinar los efectos de la cultura nacional (de los países de acogida o los locales) en varios de los fenómenos de los negocios de las Multinacionales en esos países.

- **“El impacto de la diversidad y la gestión de la igualdad sobre los resultados empresariales: más allá del desempeño de los sistemas de trabajo”³.**

Aquí se intenta mostrar la importancia de la gestión de la igualdad y la diversidad dentro de las organizaciones; con esto, se demuestra como la gestión y la adecuada administración de la diversidad y la igualdad en los trabajadores, permite lograr mejores rendimientos de los que produce un sistema tradicional de trabajo de alto rendimiento; es decir, que la buena administración de las mismas, contribuye directamente al desempeño organizacional más allá de los efectos causados por el segundo sistema.

- **El análisis empírico y la ampliación de la tipología de Bartlett y Ghoshal de las empresas multinacionales.⁴**

Este artículo se basaba en los diferentes tipos de empresas multinacionales que existen basándose en un estudio, Términos como policéntrico, etnocéntrico, Multidomestica, global, internacional y transnacional a menudo se utilizan para designar los distintos tipos de empresas multinacionales. (Harzing).(La traducción la puede encontrar en Anexos traducción No. 4).

- **International Business Review: Negocios internacionales Review, La distancia cultural o posiciones culturales. El análisis del efecto de la cultura sobre la relación HQ-filial.⁵**

Este artículo se basa en tener una perspectiva relacional sobre las diferencias culturales, es decir, se muestra interesados en cómo las características culturales de los entornos nacionales de dos unidades organizativas, y las diferencias entre ellos, afectan la relación de las dos unidades. (Rian Drogendijk).(La traducción la puede encontrar en Anexos Trduccion No. 5).

3.3. Distancias legales o formales de las multinacionales

Esta actividad se caracterizó por una importante búsqueda de información legal que deben tener en cuenta las empresas multinacionales en ciertos países de referencia; Colombia, Estados Unidos y España (en ciertos casos también se tuvo en cuenta Francia). En este punto, se buscó información sobre los siguientes aspectos:

- Requisitos legales para operar un negocio.
- Facilidad para abrir un negocio.
- El nivel de corrupción.
- La normativa laboral.
- La seguridad medioambiental y la normatividad sobre salud laboral.
- Las normas que obstaculizan los negocios.

La información requerida fue buscada principalmente en páginas oficiales de cada uno de los países para tener una información confiable. Dentro de las páginas consultadas se encontraban la de la Cámara de Comercio de Cali, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Salud, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, y en el caso de los países Europeos se requirió el uso de la base de datos de la Universidad Icesi. Con esta información a la mano, se construyó una tabla comparativa con las características más relevantes de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente y fue entregada a la tutora para su respectiva evaluación y análisis.

3.4. Organización de datos estadísticos

Con la ayuda de la profesora de estadística Ángela María Bedoya, se utilizó el programa de SPSS, se obtuvieron unos datos estadístico respectivos a las empresas estudiadas, y lo que se le asignó a los estudiantes fue organizar los datos y las tablas en un documento en Word para ser enviados a la Profesora Aida Medina quien necesitaba estos datos organizados para su trabajo de tesis doctoral.

4. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

- El talento humano de las empresas es el mayor activo que estas poseen; se confirma, como alentarlas y hacerlas parte de la estrategia organizacional, ayuda a mejorar los rendimientos y el desempeño.
- Las organizaciones deben saber atraer y retener a los buenos empleados, motivándolos e incentivándolos no solo de manera monetaria sino brindándoles otros tipos de beneficios que de alguna manera ayuden a influir en su buen desempeño y esto se vea reflejado en los resultados para lograr los objetivos organizacionales.
- Es importante saber que las organizaciones se ven afectadas continuamente por factores externos que inciden directamente en su estructura organizacional.
- Para las empresas multinacionales es importante conocer las distancias legales que existen entre sus países de procedencia y el de acogida, pues estas seguramente provocarían cambios organizacionales. (normatividad laboral, diferentes leyes, diferentes requisitos para entrar a nuevos mercados.)
- El liderazgo juega un papel muy importante; el líder debe ser capaz de influir y alentar a las personas positivamente, orientando las actividades de los participantes hacia un común y único fin.

Aprendizajes

- Valorar el apoyo de las demás personas, pues en cierto momento se trabajaron en grupos donde las estudiantes se apoyaron mucho a la hora de la búsqueda de información y de optimización del tiempo.
- Se aprendió a administrar mejor el tiempo y el saber tener prioridades; al no ser la única materia cursada, se debía distribuir de buena manera el tiempo disponible entre todas las responsabilidades.
- Buscar alternativas para solucionar todos los inconvenientes que se presentaron a lo largo de la realización del trabajo.

- Se adquirió compromiso y responsabilidad al ayudar a la Profesora Aida Medina en la búsqueda de información en un proyecto tan importante como lo es la tesis doctoral.
- Investigación en equipo, las cargas fueron repartidos a varios estudiantes sin embargo todos se apoyaban y se daban retroalimentación y apoyo para entregarle un buen trabajo y un resultado confiable a la profesora Aida Medina.

5. BIBLIOGRAFÍA

- 1. La Responsabilidad Social Empresarial en la empresa multinacional: enfoques estratégicos e institucionales; Bryan W. Husted y David B. Allen**
- 2. La Estampida hacia la estructura de Hofstede: evitando el abismo de diseño de la muestra en la investigación transcultural ; K. Sivakumar y Cheryl Nakata .**
- 3. El impacto de la diversidad y la gestión de la igualdad sobre los resultados empresariales: más allá del desempeño de los sistemas de trabajo; Claire Armstong, Patrick C. Flood, James P. Guthrie, Wenchuean Liu, Sarah Maccurtain y Thadeus Mkamwa.**
- 4. Harzing, A.-W. *El Análisis empírico y la ampliación de la tipología de Barlett y Ghoshal de las empresas multinacionales.***
- 5. Rian Drogendijk, U. h. *International Business review* . Uppsala, Suecia.**

6. ANEXOS

6.1. Tabla de empresas estudiadas

Empresas Colombianas no Multinacionales	Empresas Españolas Multinacionales
Universidad Javeriana	Telefónica S.A
CVC	Iberia
Comfandi	Banco BBVA
Almacenes la 14	Repsol
Ingenio Rio Paila	Seguros Mapfre
Productos Yupi Ltda.	Colsanitas
Coomeva	Editorial Planeta
SucroAl	Gas Natural Fenosa
Laboratorios Ángel	Ferrovial
Transportadora la Prensa	Grupo PRISA

Empresas NO multinacionales Colombianas

Rentabilidad sobre Activos

Fuente	AÑO	No.	COD.	NIT	EMPRESA	UTILIDAD NETA	TOTAL DE ACTIVOS	DAD SOBRE
			Nacion.			A	B	ROA = A/B
Ejemplo		1	2	8.903E+09	Colombina	44175.44	986891.47	0.045
Adjunto	1954	2	6	890399002	CVC	8062	1306594	0.0061702
s/article/86/	3/10/1957	3	5	890303208	Comfandi	461,108	12,704,101	0.036296
benchmark	1964	4	1	890300346	Almacenes la 14	11728.74	1092689.01	0.0107338
benchmark	1928	5	4	890302567	Ingenio Riopaila S.A	540,963	8,956,934	0.060396
benchmark	10/18/1978	6	8	890315540	Productos yupi limitada	1733.94	67303.63	0.0257629
benchmark	1964	8	1	890300625	Coomeva	81456	4593601	0.0177325
benchmark	1/27/1972	9	8	891300959	SucroAl	314914	9287839	0.0339061
benchmark	1/22/1991	10	3	800118415	Laboratorios Angel	460869	8846789	0.0520945
benchmark	3/8/1961	11	0	890301067	Transportadora la Prensa	287547	5378237	0.0534649

Rentabilidad financiera

Fuente	AÑO	No.	COD.	NIT	EMPRESA	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	RENTABILIDAD FINANCIERA
			Nacion.			A	C	ROE = A/C
Ejemplo		1	2	8.903E+09	Colombina	44175.44	450,764.690	0.098
Adjunto	1954	2	6	890399002	CVC	8062	1,263,439	0.006381
s/article/86/	3/10/1957	3	5	890303208	Comfandi	461,108	7,041,771	0.0654818
benchmark	1964	4	1	890300346	Almacenes la 14	11728.74	455675.88	0.0257392
benchmark	1928	5	4	890302567	Ingenio Riopaila S.A	540,963	6,499,083	0.0832368
benchmark	10/18/1978	6	8	890315540	Productos yupi limitada	1733.94	32,517.41	0.0533234
benchmark	1964	8	1	890300625	Cooemeva	81456	1873954	0.0434674
benchmark	1/27/1972	9	8	891300959	SucroAl	314914	5,331,612	0.0590654
benchmark	1/22/1991	10	3	800118415	Laboratorios Angel	460869	5,906,307	0.07803
benchmark	3/8/1961	11	0	890301067	Transportadora la Prensa	287547	2,529,753	0.113666

Productividad laboral

Fuente	AÑO	No.	COD.	NIT	EMPRESA	VENTAS NETAS	TOTAL DE EMPLEADOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL
			Nacion.			D	E = TEMPORALES + FIJOS	PD = D/E
Ejemplo		1	2	8.903E+09	Colombina	850,829.040	5,393.000	157.765
Adjunto	1954	2	6	890399002	CVC	75,439	626	120.5095847
s/article/86/	3/10/1957	3	5	890303208	Comfandi	12,043,022	2.713	4439005.529
benchmark	1964	4	1	890300346	Almacenes la 14	1164623.02	15800	73.71031772
benchmark	1928	5	4	890302567	Ingenio Riopaila S.A	4,586,690	2090	2194.588517
benchmark	10/18/1978	6	8	890315540	Productos yupi limitada	131,755.42	267	493.4659925
benchmark	1964	8	1	890300625	Cooemeva	468626	15500	30.23393548
benchmark	1/27/1972	9	8	891300959	SucroAl	9,019,625	300	30065.41667
benchmark	1/22/1991	10	3	800118415	Laboratorios Angel	8,598,928	609	14119.75041
benchmark	3/8/1961	11	0	890301067	Transportadora la Prensa	6,207,922	27,283	227.5381006

Eficiencia operativa

Fuente	AÑO	No.	COD.	NIT	EMPRESA	VENTAS NETAS	UTILIDAD OPERATIVA	EFICIENCIA OPERATIVA
			Nacion.			D	X	EFO = X/D
Ejemplo		1	2	8.903E+09	Colombina	850,829.040	40,085.070	0.047
Adjunto	1954	2	6	890399002	CVC	75,439	-66,338	-0.879359
s/article/86/	3/10/1957	3	5	890303208	Comfandi	12,043,022	448,968	0.0372803
benchmark	1964	4	1	890300346	Almacenes la 14	1164623.02	-4660.63	-0.004002
benchmark	1928	5	4	890302567	Ingenio Riopaila S.A	4,586,690	719,954	0.1569659
benchmark	10/18/1978	6	8	890315540	Productos yupi limitada	131,755.42	-1,704.81	-0.012939
benchmark	1964	8	1	890300625	Cooemeva	468626	31171	0.0665157
benchmark	1/27/1972	9	8	891300959	SucroAl	9,019,625	606,474	0.0672394
benchmark	1/22/1991	10	3	800118415	Laboratorios Angel	8,598,928	537,854	0.062549
benchmark	3/8/1961	11	0	890301067	Transportadora la Prensa	6,207,922	791,575	0.1275105

Empresas Multinacionales Españolas

Rentabilidad sobre Activos

COD. Nacion.	NIT	FECHA DE CREACIÓN	EMPRESA	UTILIDAD NETA A	TOTAL DE ACTIVOS B	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS ROA = A/B
4	830.037.330	24/10/1997	Telefonica S.A	\$ (58.252,00)	\$ 4.216.314,00	-0,014
4	860.0053.30	15/09/2010	Iberia	\$ 878,00	\$ 12.935,00	0,068
4	830.054.904	1984	Seguros Mapfre	\$ (34.476,00)	\$ 967.230,00	-0,036
4	830.138.755	22/12/2009	Union Fenosa-EPESA	\$ 192.207,00	\$ 4.179.533,00	0,046
4	860.078.828	20/05/1981	Colsanitas	\$ (34.673,00)	\$ 293.181,00	-0,118
4	860.003.020	1956	Banco BBVA	\$ 1.851.933,00	\$ 243.912,00	7,593
4	800.138.850	21/08/1991	Repsol	\$ (21.256,00)	\$ 88.837,00	-0,239
4	830.077.981	23/10/2000	Editorial Planeta	\$ (1.603,00)	\$ 31.008,00	-0,052
4	900.452.428	26/06/1998	Ferrovial	\$ 329,00	\$ 17.829,00	0,018
4	900.224.556	18/06/2008	Gas Natural Fenosa	108	1154	0,094
4	860.027.908	11/09/1996	Caracol Estereo(G.PR)	229	4489	0,051

Rentabilidad Financiera

COD. Nacion.	NIT	FECHA DE CREACIÓN	EMPRESA	UTILIDAD NETA A	PATRIMONIO C	RENTABILIDAD FINANCIERA ROE = A/C
4	830.037.330	24/10/1997	Telefonica S.A	\$ (58.252,00)	\$ 1.562.111,00	-0,037
4	860.0053.30	15/09/2010	Iberia	\$ 878,00	\$ 1.025,00	0,857
4	830.054.904	1984	Seguros Mapfre	\$ (34.476,00)	\$ -	
4	830.138.755	22/12/2009	Union Fenosa-EPESA	\$ 192.207,00	\$ 2.873.509,00	0,067
4	860.078.828	20/05/1981	Colsanitas	\$ (34.673,00)	\$ 87.733,00	-0,395
4	860.003.020	1956	Banco BBVA	\$ 1.851.933,00	\$ 228.590,00	8,102
4	800.138.850	21/08/1991	Repsol	\$ (21.256,00)	\$ 65.798,00	-0,323
4	830.077.981	23/10/2000	Editorial Planeta	\$ (1.603,00)	\$ 18.347,00	-0,087
4	900.452.428	26/06/1998	Ferrovial	\$ 329,00	\$ 170,00	1,935
	900.224.556	18/06/2008	Gas Natural Fenosa	108	784	0,138
	860.027.908	11/09/1996	Caracol Estereo(G.PR)	229	1865	0,123

Productividad Laboral

COD. Nacion.	NIT	FECHA DE CREACIÓN	EMPRESA	VENTAS NETAS D	TOTAL DE EMPLEADOS E = TEMPORALES + FIJOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL PD = D/E
4	830.037.330	24/10/1997	Telefonica S.A	\$ 2.137.737,00	4203	508,622
4	860.0053.30	15/09/2010	Iberia	\$ 113.539,00	17	6678,765
4	830.054.904	1984	Seguros Mapfre	\$ 1.013.847,00	754	1344,625
4	830.138.755	22/12/2009	Union Fenosa-EPESA	\$ 1.198.072,00	675	1774,921
4	860.078.828	20/05/1981	Colsanitas	\$ 634.389,00		
4	860.003.020	1956	Banco BBVA	\$ 1.721.612,00	4667	368,891
4	800.138.850	21/08/1991	Repsol	\$ 300,00	38	7,895
4	830.077.981	23/10/2000	Editorial Planeta	\$ 25.008,00	78	320,615
4	900.452.428	26/06/1998	Ferrovial	\$ 339,00		
	900.224.556	18/06/2008	Gas Natural Fenosa	2383		
	860.027.908	11/09/1996	Caracol Estereo	1347		

Eficiencia Operativa

COD. Nacion.	NIT	FECHA DE CREACIÓN	EMPRESA	VENTAS NETAS D	UTILIDAD OPERATIVA X	EFICIENCIA OPERATIVA EFO = X/D
4	830.037.330	24/10/1997	Telefonica S.A	\$ 2.137.737,00	\$ 13.128,00	0,006
4	860.0053.30	15/09/2010	Iberia	\$ 113.539,00	\$ 878,00	0,008
4	830.054.904	1984	Seguros Mapfre	\$ 1.013.847,00	\$ 3.557,00	0,004
4	830.138.755	22/12/2009	Union Fenosa-EPESA	\$ 1.198.072,00	\$ 459.745,00	0,384
4	860.078.828	20/05/1981	Colsanitas	\$ 634.389,00	\$ (34.673,00)	-0,055
4	860.003.020	1956	Banco BBVA	\$ 1.721.612,00	\$ 1.581.041,00	0,918
4	800.138.850	21/08/1991	Repsol	\$ 300,00	\$ (23.793,00)	-79,310
4	830.077.981	23/10/2000	Editorial Planeta	\$ 25.008,00	\$ (1.629,00)	-0,065
4	900.452.428	26/06/1998	Ferrovial	\$ 339,00	\$ 329,00	0,971
	900.224.556	18/06/2008	Gas Natural Fenosa	2383	419	0,176
	860.027.908	11/09/1996	Caracol Estereo	1347	336	0,249

Nota: Los espacios en blanco, son datos que tuvieron que ser solicitados por medios formales como cartas firmadas por la tutora.

6.2. Traducción de papers

Traducción No. 1: La Responsabilidad Social Empresarial en la empresa multinacional: enfoques estratégicos e institucionales

Resumen

¿Cuál es la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) global y local (país) y la estrategia de la organización internacional? Aplicando la lógica estratégica de la tipología de Bartlett y Ghoshal al ámbito de la RSE, las empresas multinacionales deberían responder a las presiones en favor de la integración y la capacidad de respuesta de los

actores más destacados. Sin embargo, una lógica institucional sugiere que las empresas multinacionales simplemente replicarán la estrategia organizacional existente del mercado de productos (multidoméstica, global transnacional) en su gestión de la RSE. Estos enfoques alternativos son evaluados con un instrumento de encuesta enviada a las empresas multinacionales que operan en México. Los resultados de este estudio son consistentes con la idea de que las presiones institucionales, en lugar de un análisis estratégico de las cuestiones sociales y grupos de interés, sirven de guía para la toma de decisiones con respecto a la RSE. Desarrollamos implicaciones para la gestión de las empresas multinacionales y la investigación, así como las políticas públicas.

Introducción

Se sabe relativamente poco acerca de la gestión de la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas multinacionales (EMN) (Gnyawali, 1996; Meyer, 2004). Como resultado, las empresas multinacionales globales a menudo no responden eficazmente a las cuestiones de importancia en sus países de acogida (Logsdon y Wood, 2005). Ejemplos bien conocidos incluyen protestas y boicots de los consumidores experimentados por Nestlé en la venta de fórmula para bebés en África y por Nike como resultado del abuso del trabajo infantil en la subcontratación en Asia. Es una práctica común para las empresas multinacionales globales utilizar estrategias en las que las unidades locales del mercado tienen funciones limitadas con poco personal y se sienten incapaces de controlar y responder con éxito a los temas de RSE. En la industria del entretenimiento sensible, el producto se transfiere con frecuencia en formatos a otros mercados: el lanzamiento de Endemol del reality show 'Gran Hermano' en el mundo musulmán dio lugar a protestas de los líderes religiosos conservadores y organizaciones que llevaron al retiro del programa a pesar del evidente interés del público. En este caso también, la empresa siguió una estrategia organizativa que en la que la adaptación local de su producto se vio obstaculizada por limitaciones de personal local, financiación, y la comprensión de la cultura local.

Estos casos han dado impulso a los líderes empresariales para reconsiderar la relación entre las empresas y la sociedad y exigen un enfoque más estratégico de la RSE. En un artículo de

respuesta a la condenatoria de The Economist de la RSE, McKinsey CEO de Ian Davis (2005) recordó a los lectores que la RSE representa una oportunidad estratégica, así como una serie de obligaciones, y que las empresas multinacionales harían bien en analizar las cuestiones de RSE y oportunidades con las mismas herramientas y habilidades que se aplican a la estrategia de mercado. Al mismo tiempo, Davis se unió al grupo creciente de críticos académicos preocupados de que la RSE es un conjunto de diferentes y bien intencionadas ideas en lugar de una teoría coherente y un conjunto de prácticas (Baron, 2001). En este trabajo, pretendemos contribuir a lograr una mayor coherencia teórica y práctica al área mediante el examen de la RSE en relación con la estrategia organizacional en las empresas multinacionales.

Sobre la base de la tipología de la estrategia organizacional de la empresa multinacional desarrollada por Bartlett y Ghoshal (1989), algunos investigadores han planteado la hipótesis de que las empresas multinacionales deben responder a las presiones en favor de la integración global y la capacidad de respuesta local con respecto a temas de la RSE así como sus estrategias organizacionales responden a las presiones de la integración y capacidad de respuesta en sus mercados de productos (Gnyawali, 1996; Arthaud-Day, 2005). En algunos casos, las responsabilidades de la RSE y las demandas de las partes interesadas exigen a las empresas multinacionales responder a ambas cuestiones, mundiales y locales; el argumento subyacente, similar al de Davis, es que las distintas partes interesadas y los sistemas de valores en conflicto requieren complejas respuestas de la estrategia de RSE (Logsdon y Wood, 2005).

Como indican los ejemplos, las empresas no siempre gestionan la RSE de manera estratégica. En cambio, la gestión de la RSC es a menudo objeto de fuertes presiones de isomorfismo institucional que atenúan la lógica estratégica. En lugar de aplicar la lógica Bartlett y Ghoshal a través de una RSE racional toma de decisiones, las empresas pueden replicar la lógica organizativa relevante a los mercados de sus productos y aplicarlo mecánicamente a la RSE. En consecuencia, la imposibilidad de gestionar estratégicamente la RSE puede tener graves consecuencias económicas para la empresa. Por otro lado, la gestión estratégica eficaz de la RSE puede reducir el riesgo (2005 Husted,); y las iniciativas de la RSE también puede traer importantes beneficios para la empresa (Hillman y Keim, 2001;

McWilliams y Siegel, 2001). Estos beneficios van más allá de la mera reputación de la capacidad para el desarrollo de valiosas capacidades organizacionales (Sharma y Vredenburg, 1998). Artículos en revistas de gestión de alto prestigio también se han centrado en las ventajas competitivas potenciales asociadas con las actividades de impacto social. En los ampliamente citados Artículos de Harvard Business Review, Kanter (1999) proporciona ejemplos de la RSE como una fuente de diferenciación, innovación y Porter y Kramer (2002) explican cómo la filantropía puede proporcionar una ventaja de posicionamiento competitivo.

Gestionada estratégicamente la RSE es relevante para el desempeño de las MNE, pues es fundamental para las proposiciones establecidas y probadas en este trabajo. Empezamos definiendo la RSE y la distinción local y global de RSE. A continuación, adaptamos la tipología de integración de respuesta desarrollada por Bartlett y Ghoshal (1989) y Prahalad y Doz (1987), y extendida por Yip (1992) a la RSE. Al igual que las empresas seleccionan una estrategia organizacional (por ejemplo, multidoméstica transnacional, o global) dependiendo de las demandas del mercado de productos globales y locales, un enfoque estratégico de la RSE requiere que las empresas seleccionen una estrategia de RSE dependiendo de las demandas de los actores relevantes locales y globales. Contrastamos esta perspectiva con la teoría institucional, lo que sugiere que los procesos de isomorfismo institucional dentro de la empresa van a crear coherencia entre la estrategia organizacional basada en el mercado de productos y la estrategia de RSE como resultado de la inercia organizacional y la imitación. A continuación, probamos las proposiciones resultantes a través de una encuesta aplicada a las empresas multinacionales en México.

Encontramos que la RSE local es más común entre las empresas multinacionales y transnacionales multidoméstica que entre las empresas multinacionales globales. La RSE global es igualmente común entre todos los tipos de empresas multinacionales. Llegamos a la conclusión de que las EMN son más propensas a gestionar la RSC de acuerdo con presiones institucionales en lugar de una lógica estratégica. El trabajo concluye con una discusión de las limitaciones del estudio, las direcciones para futuras investigaciones e implicaciones para la política pública y para la gestión de la RSC.

Teoría

RSE local y global

Antes de distinguir entre la RSE local y global, es necesario definir la responsabilidad social empresarial. Desafortunadamente, no existe una definición de consenso; de hecho, la RSE ha sufrido numerosas y contradictorias caracterizaciones (Garriga y Melé, 2004). Dado nuestro enfoque en los aspectos descriptivos e instrumentales de la RSE, construimos una definición elaborada desde la perspectiva del bienestar económico (que se basan en una definición extraída de la perspectiva de la economía del bienestar) en el que se define la responsabilidad social empresarial como compromiso de la empresa para responder a las externalidades creadas por la acción del mercado (Sethi, 1990).

Las externalidades son los efectos positivos o negativos de la producción de una empresa sobre la utilidad o la producción de un tercero. Por ejemplo, una externalidad negativa es creada cuando la empresa emite gases nocivos que afectan la salud de sus vecinos (Sethi, 1990). Una externalidad positiva se produce cuando una empresa inicia operaciones en el interior de la ciudad y su presencia hace bajar la delincuencia en la zona (Keim, 1978).

No existe una teoría explícita que distinga entre la RSE global y local, aunque hay una breve discusión sobre el tema en la literatura (Gnyawali, 1996) y una consideración más amplia en la obra de Donaldson y Dunfee (1994). Su trabajo original examina cuestiones de ética empresarial desde la perspectiva de los contratos sociales, pero se ha aplicado más recientemente a la RSE (Garriga y Melé, 2004). Según Donaldson y Dunfee (1994: 260), existe un "conjunto de principios relativos a la moral económica que los contratistas acuerdan". Estos principios universales pueden ser identificados por una "convergencia de las creencias religiosas, culturales y filosóficas alrededor de ciertos principios básicos" (Donaldson y Dunfee, 1994: 265). Las normas de la comunidad local pueden ser diferentes unas de otras, siempre y cuando no contradigan estas hipernormas. Recientes investigaciones han encontrado evidencia empírica de la distinción entre principios universales y normas locales (Spicer et al., 2004). Otros enfoques, tales como la teoría crítica, han llegado a distinciones similares entre lo universal y las responsabilidades particulares de las empresas (Reed, 2002). Estos enfoques sugieren que la distinción entre la RSE global y local es a la vez posible y deseable.

La diferencia clave entre la RSE global y local es la comunidad que la demanda. Una comunidad local es "una auto-definido, auto-circunscrito grupo de personas que interactúan en el contexto de las tareas compartidas, valores o metas y que son capaces de establecer normas de comportamiento ético por sí mismos" (Donaldson y Dunfee, 1994: 262) .Por el contrario, las hipernormas o principios fundamentales sobre los derechos y obligaciones morales reflejan "un conjunto de normas a las que todas las sociedades se pueden someter" (Walzer, 1992: 9). Así, la RSE 'local' se refiere a las obligaciones de la empresa en base a los estándares de la comunidad local, mientras que la RSE "global" trata sobre las obligaciones de la empresa en base de esas "normas que todas las sociedades pueden observar”.

Encontramos, pues, que hay cuestiones que trascienden las fronteras nacionales y de las que están surgiendo un consenso considerable, como la protección de los derechos humanos (De George, 1993) y la protección del medio ambiente (Frederick, 1991; Gnyawali, 1996). Nosotros llamamos a estas cuestiones "globales". La importancia de los nuevos acuerdos, tales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, es una prueba de la necesidad percibida de proporcionar una estructura institucional para el tratamiento de las cuestiones mundiales de la RSE. Estos acuerdos comparten la opinión de que la multinacional tiene una ubicación única para ayudar a resolver estos problemas, a menudo en colaboración con los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales.

En contraste con las cuestiones globales de la RSE, existen problemas locales de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada comunidad (Reed, 2002). No existe un consenso mundial en cuanto a la obligación de las empresas para hacer frente a este tipo de problema de la RSE. Por ejemplo, en el sur África, las empresas ven su cooperación activa en la lucha contra el desempleo y el VIH-SIDA como absolutamente esencial (de Jongh, 2004). Sin embargo, a pesar de la importancia de estas cuestiones en el sur de África, así como una comprensión general de que el desempleo y el VIH-SIDA son fuente de sufrimiento humano, no son parte de la agenda de la RSE de las empresas de todo el mundo; ni que estas empresas generalmente encuentren a sus grupos de interés más relevantes que demandan las actividades de RSE relacionados con el VIH-SIDA o el desempleo.

Gestión de la RSE

Una vez identificados los temas de la RSE como global o local, las empresas deben decidir cómo manejarlos, en primer lugar determinando qué temas son de importancia estratégica (Ansoff, 1980; Dutton et al, 1983;. Mahón y Waddock, 1992). Según Ansoff (1980: 133), una cuestión tiene una importancia estratégica en función de su "impacto en la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos. Los nuevos desarrollos que se convierten en problemas y requieran atención gerencial se colocan en la agenda de la empresa de decisiones estratégicas (Mahon y Waddock, 1992).

Dada la diversidad de la investigación académica sobre la fuerza y la dirección de las relaciones causales entre la RSE y el desempeño financiero, no es de extrañar que hay percepciones contradictorias en cuanto a la importancia estratégica de la RSE. Algunas empresas ven la RSE como vital para alcanzar los objetivos financieros a través de la generación de ventajas competitivas o el control del riesgo. Otras firmas miran la RSE como estrategia por definición, no sólo en términos de su relación con los objetivos financieros. Y otros no colocan ninguna importancia a la RSE dentro de la misión de la empresa.

Se argumenta que la importancia estratégica dada a un tema de la RSE dentro de la agenda estratégica de la empresa puede variar de acuerdo con dos procedimientos alternativos. La importancia del tema de RSE puede depender de un análisis estratégico de la cuestión y las demandas de las partes interesadas. Alternativamente, puede depender de procesos de isomorfismo institucional vinculado a las estrategias organizativas de las empresas multinacionales. Vamos a examinar cómo funcionan estos procesos.

Enfoque estratégico

Un enfoque estratégico para el análisis de la importancia de las cuestiones de la RSE es paralelo al enfoque de Bartlett y Ghoshal sobre la estrategia organizacional. La estrategia organizacional en la empresa multinacional ha sido concebida como una respuesta a las diferentes presiones en su mercado de productos (Prahalad y Doz, 1987). Por un lado, existen fuertes presiones para la integración y coordinación entre la filial del país de acogida

y el país de origen de la compañía matriz debido a los clientes multinacionales y competidores, los avances tecnológicos, el acceso a las materias primas y la energía, y la necesidad de impulsar la inversión y lograr economías de escala. Por otro lado, las presiones para la capacidad de respuesta local, se deben a las necesidades y gustos del cliente, la estructura del mercado y los requerimientos gubernamentales (Prahalad y Doz, 1987). A partir de estas dos dimensiones (Bartlett y Ghoshal, 1989), muchos estudios han desarrollado tipologías de empresas multinacionales.

Harzing (2000) revisa estas tipologías y encuentra apoyo empírico para la empresa Multidoméstica, la empresa Transnacional, y la empresa Global. La firma de prototipo Multidoméstica combina alta capacidad de respuesta y baja integración. Está organizada como una federación de filiales autónomas definidas por los mercados nacionales que modifican los productos y servicios para satisfacer las necesidades y gustos locales. Bertelsmann, la empresa alemana de medios y entretenimiento, es un ejemplo de ello. En cada mercado nacional, sus subsidiarias seleccionan entre la gama de productos de Bertelsmann y adaptan sus productos al mercado, o pueden incluso lanzar nuevos productos. Por el contrario, las empresas globales se caracterizan por la baja respuesta y la alta integración. Las estructuras organizacionales locales de las empresas globales tienden a inclinarse - con frecuencia se limitan a un buen desarrollo de distribución y venta - se centra en un número limitado de productos y servicios para lograr economías de escala y bajos costos unitarios medios. Algunos sectores parecen ideales para los competidores globales - por ejemplo, equipos de telecomunicaciones y productos farmacéuticos. Por último, la empresa transnacional intenta combinar lo mejor de ambos mundos - la capacidad de respuesta local, las economías de escala globales y la coordinación. Por ejemplo, las empresas de servicios profesionales, tales como McKinsey se han centrado en el desarrollo de estrategias transnacionales para aprovechar el conocimiento organizacional que se pueden transferir a través de su red.

La importancia estratégica de la RSE global o local se convierte en presiones para la integración global y la capacidad de respuesta local. Las presiones para la integración de los mercados de productos incluyen a los clientes multinacionales y competidores, las necesidades universales, y la intensidad de la inversión (Prahalad y Doz, 1987). En cuanto a

la RSE, las presiones de integración se derivan de los actores multinacionales y las ONG, los problemas sociales y la necesidad de economizar en la prestación de la RSE. Las presiones para la capacidad de respuesta del mercado de productos incluyen diferencias en los clientes y canales de distribución, la disponibilidad de sustitutos, estructura del mercado y las demandas de los gobiernos anfitriones (Prahalad y Doz, 1987). Del mismo modo, las presiones para la respuesta de la RSE a las cuestiones locales se derivan de las diferencias de las partes interesadas, así como la estructura del mercado y las demandas de los gobiernos anfitriones.

Es fundamental tener en cuenta que las presiones en favor de la RSE integración / sensibilidad pueden no corresponder a las presiones para la integración / respuesta en el mercado de productos. Por lo tanto, un enfoque estratégico de la RSE, aunque siguiendo la lógica de Bartlett y Ghoshal, no necesariamente corresponden a la solución del mercado de productos. En otras palabras, una empresa de telecomunicaciones mundial podría enfrentar fuertes demandas del país anfitrión de empoderamiento económico negro en Sudáfrica. Así, en el mercado de productos, la empresa estaría organizada globalmente, pero, en términos de la RSE, la empresa global debe responder a las demandas locales. En consecuencia, en el supuesto de comportamiento racional, esperaríamos encontrar ninguna relación entre la importancia estratégica dada a los temas de la RSE globales o locales y la estrategia organizacional de la empresa en el mercado de productos. Una empresa que se encarga de la RSE estratégicamente examinará las cuestiones de la RSE globales y locales independientemente de las presiones del mercado de productos y responderá a las cuestiones de la RSE de acuerdo a las demandas de la capacidad de respuesta y la integración de las ONG locales y globales, de acogida y de los gobiernos del país de origen y la estructura del mercado local. Por ejemplo, British Petroleum (BP), una empresa multinacional global, pone de manifiesto la necesidad de detectar y responder eficazmente a los problemas sociales locales: "Los líderes de la unidad de Negocio esperan que participen en el diálogo abierto y la consulta con las comunidades locales y sus representantes, organizaciones no gubernamentales y los gobiernos en todos los niveles para garantizar que los posibles problemas derivados de nuestras operaciones sean identificados y los riesgos contemplados '(Logsdon y Wood, 2005: 61). Por lo tanto proponemos:

Hipótesis 1: La importancia estratégica de las cuestiones de RSE globales y locales no guarda relación con la estrategia de la organización en el mercado de productos.

Enfoque Institucional

Desafortunadamente, el ejemplo de British Petroleum no es típica. La importancia estratégica dada a los temas de la RSE no pueden depender de la aplicación racional de la estructura Bartlett y Ghoshal (1989) a la RSE, sino en la agenda de negocios de la empresa, que está influenciada en gran parte, por la estructura organizativa de la empresa (Hammond, 1994). La teoría institucional proporciona una comprensión de las fuerzas detrás de la inercia organizacional dentro de la empresa. En términos generales, los teóricos sostienen que las presiones institucionales para la adopción de firmes políticas y estructuras surgen de tres fuentes principales: la coacción del Estado, los efectos de la materia orgánica en las políticas firmes y estructuras, y la generación interna de tales políticas y prácticas dentro de las organizaciones (Fligstein, 1991). De especial interés es la reproducción interna de las políticas debido a las rutinas desarrolladas para tratar los retos y problemas específicos. Estas rutinas se han adoptado en la resolución de nuevos problemas como una forma de reducir los costos de búsqueda (Nelson y Winter, 1982). Sin embargo, las estructuras básicas que se imprimen en las nuevas organizaciones tienden a resistirse al cambio en el tiempo (Stinchcombe, 1965). Aunque esta estabilidad puede reducir los costos, también puede reducir la "eficacia si más formas eficientes de organización se ignoran" (Zucker, 1987: 446).

Una serie de fuerzas desempeñan un papel en el isomorfismo que se ve en el área de la RSE. Siguiendo a DiMaggio y Powell (1983), la dependencia de la función de la RSE en otras unidades, la incertidumbre de la relación entre medios y fines, y la ambigüedad de objetivos, pueden contribuir a las funciones de la RSE que imitando los patrones establecidos por las áreas orientadas al mercado de una firma. En primer lugar, la RSE generalmente se considera una función del personal y depende de otras unidades dentro de la empresa, tanto en términos de recursos financieros y las capacidades de gestión. En segundo lugar, la

incertidumbre asociada con la relación entre la RSE y los resultados financieros (Hillman y Keim, 2001) puede contribuir a los gerentes de la RSE a buscar con fines de lucro áreas dentro de la empresa para las prácticas y políticas. Por último, la ambigüedad de los objetivos en el área de la RSE puede motivar al departamento de la RSE a modelarse después de otras áreas dentro de la empresa que se perciben como más éxito. En un estudio de Cemex, una compañía cementera multinacional con sede en México, Salazar (2006) encontró que los gerentes principales de desarrollo de la compañía de 'Patrimonio Hoy' un programa de la RSE ampliamente aclamado (Hart y Sharma, 2004) tuvieron dificultades para identificar programas económicos específicos y objetivos sociales. Dada la incapacidad de articular estos objetivos, las organizaciones de RSE dentro de las empresas verán a las contrapartes con buenos resultados económicos en la producción, la comercialización, y otras áreas para estructurar sus actividades.

Si la estrategia organizacional influye en las políticas de la RSE a través de filiales como consecuencia de las presiones de isomorfismo institucional, entonces debemos encontrar una similitud entre la estrategia de la organización para las actividades del producto y el servicio y la importancia estratégica puesta en las cuestiones de la RSE. Nestlé y Nike son claros ejemplos de empresas mundiales que no han respondido a los problemas locales de la RSE.

Hipótesis 2: La estrategia organizacional se relaciona con la importancia estratégica de los problemas locales de la RSE en las empresas multinacionales subsidiarias. En concreto, los problemas locales de la RSE tienen más probabilidades de aparecer en las agendas estratégicas de las empresas Multidomestica y transnacionales que en las empresas multinacionales globales.

Métodos

Un instrumento de encuesta fue desarrollado para distinguir los tres tipos básicos de empresa multinacional, así como la importancia de las cuestiones de la RSE dentro de la misión de la empresa. Cuatro elementos internacionales de la estrategia organizacional se tomaron del trabajo de Harzing (2000). Estos cuatro elementos se midieron con cinco puntos tipo escala

Likert. Tratan de la importancia que la firma da a las economías de escala, de la competencia global, la competencia interna, y la capacidad de respuesta nacional.

Con el fin de probar la importancia de los diferentes temas de la RSE dentro de la agenda estratégica de las multinacionales, se incluyeron cuatro elementos. Deliberadamente se optó por no incluir una larga lista de temas posibles, para facilitar la realización de la encuesta. La enorme dificultad de hacer la investigación por encuestas en América Latina en general y en México en particular, nos obligaba a ser lo más breve posible, a fin de maximizar la participación en el estudio. La investigación en esta región se ve dificultada por las muy bajas tasas de respuesta, la falta de bases de datos globales, la falta de voluntad de las empresas privadas para compartir información, y los servicios postales a menudo poco fiables (Rivera, 2002;. Robins et al, 2002).

Para determinar cuáles son los problemas locales y globales de las empresas multinacionales, se ha tenido en cuenta dos factores interdependientes: en primer lugar, la magnitud de la repercusión social de un problema de la multinacional en su casa matriz y los países de acogida; en segundo lugar, la importancia que se da a un problema de los grupos de interés relevantes donde la empresa multinacional tenga operaciones de fabricación en el extranjero y / o mercados de productos. Las cuestiones locales tienen impacto e importancia para las partes interesadas relevantes, ya sea en la casa matriz o en el país de acogida, pero no ambos. Los asuntos globales deben tener un impacto e importancia en los países de origen y de acogida.

En cuanto a la cuestión local, decidimos preguntar acerca de la creación de empleo como un elemento de la agenda de la RSE de la empresa. La creación de empleo ha sido identificada por numerosos líderes gubernamentales y empresariales mexicanos como una de las principales responsabilidades sociales del negocio. Carlos Abascal (2003), ex secretario del Trabajo de México, vincula el tema de la creación de empleo directamente a la RSE. Él distingue entre las empresas que reduzcan los costos por la eliminación de puestos de trabajo y la lógica de la RSE que busca crear puestos de trabajo a causa del impacto que el desempleo tiene sobre el bienestar de las familias, la delincuencia y otros problemas sociales. El sector empresarial mexicano ha hecho eco de la importancia de la creación de empleo. Lorenzo Servitje (2004) identifica la creación de empleo como un componente

clave de la RSE en México. La opinión de Servitje es especialmente relevante ya que es el fundador de la firma multinacional mexicana Bimbo, y es reconocido en todo México como uno de los principales líderes nacionales exponentes de la responsabilidad social de las empresas (Austin et al., 2004). Además, el Consejo Coordinador Empresarial, la organización empresarial pico en México, acaba de lanzar la Fundación Fundemex, que tiene como misión ayudar a las empresas mexicanas para desarrollar la responsabilidad social mediante la mitigación de problemas sociales como el desempleo (Infosel News, 2004).

A pesar de la creación de empleo, por supuesto, tienen un lugar en la agenda de todos los gobiernos, no puede decirse que sea una cuestión de la RSE para las empresas de todo el mundo; la creación de empleo es más importante en los países en desarrollo que en los países desarrollados que son el hogar de muchas multinacionales (Reed, 2002). Además, la creación de empleo no aparece como un tema en acuerdos como el Pacto Mundial. Por último, por lo menos dentro de los EE.UU., la creación de empleo no parece formar parte de la agenda de la RSE. Por ejemplo, el sitio web de Business for Social Responsibility, una organización sin fines de lucro con sede en EE.UU., que busca fomentar la RSE, incluye una extensa lista de temas de RSE, pero la creación de empleo no aparece (BSR, 2005). Por el contrario, los problemas de empleo se centran en la terminación justa y el proceso en las decisiones de despido. A pesar de que la creación de empleo es importante en todas partes, en los países desarrollados la creación y la protección pueden ser menor en la agenda de la promoción del comercio internacional y la justicia social.

En términos de un problema mundial, se optó por preguntar sobre el medio ambiente. Con respecto al primer criterio, la degradación del medio ambiente ha tenido graves consecuencias en todo el mundo, incluyendo México (Logsdon y Husted, 2000). Además, los grupos de interés relevantes han exigido medidas decisivas para proteger el medio ambiente. La protección del medio ambiente se ha incluido en muchas listas de temas globales, así como acuerdos multilaterales tales como las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y el Código de Conducta de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales (Frederick, 1991). Existe evidencia empírica sustancial que las empresas multinacionales en general tienen que ver con la respuesta a la industria, el

gobierno y las expectativas del consumidor para la protección del medio ambiente (Christmann, 2004). Por otra parte, las empresas nacionales mexicanas no son una excepción en la inclusión del cuidado del medio ambiente dentro de su agenda de RSE (Acutt et al., 2004). Es evidente que la protección ambiental es un problema mundial debido a sus impactos y la importancia para las partes interesadas relevantes, tanto en los países de origen de las empresas multinacionales y en México. Aunque la clasificación que hemos hecho no es definitiva, proporciona un buen punto de partida para distinguir entre los dos conceptos y probar las hipótesis.

Entonces nos decidimos a incluir dos temas adicionales generalmente mucho más enmarcados. Juntos, estos elementos contribuyen a determinar la consistencia de las ideas de los encuestados con respecto a la orientación local o global de la empresa. Los dos temas preguntan acerca de: (1) el apoyo de la empresa a las causas sociales en general, y (2) la colaboración de la empresa en proyectos comunitarios. El primer elemento permite al entrevistado determinar lo que constituye una "causa social", que puede incluir cualquiera de las causas globales o causas sociales de interés para México. El segundo, sobre "colaboración de la comunidad", presenta un problema general en la que el contenido concreto de la colaboración es local, por definición (Reed, 2002), aunque es evidente que hay problemas de la comunidad en todas partes (Bennett, 2002). Dado el carácter general de estos dos elementos, los encuestados pueden atribuir una serie de temas de RSE - ya sea global o local - a estos artículos. En promedio de los problemas globales y locales, estos elementos deben estar entre los extremos de la cuestión más claramente global y la cuestión más local. Proporcionar a los encuestados la oportunidad de definir la agenda de la RSE es un complemento útil a la selección de los investigadores de temas específicos de RSE locales y globales en los demás elementos.

Para los elementos de responsabilidad social, se preguntó hasta qué punto se considera la creación de empleo, el medio ambiente, los proyectos de la comunidad, y las causas sociales importantes para la misión empresarial de la empresa. La importancia de cada uno de estos elementos se midió en una escala Likert de cinco puntos, donde 1 representa el desacuerdo total y 5 representa un acuerdo completo. La validez aparente del instrumento fue determinado por un examen detallado del instrumento por 10 académicos y empresarios que

revisaron el instrumento para los artículos que podrían no estar claros. Un pequeño estudio piloto se llevó a cabo, y los resultados preliminares se ha encontrado que las medidas son robustas.

El instrumento de la encuesta fue aplicada a las empresas multinacionales que operan en México. México es un lugar ideal para probar estas ideas, ya que es un país en desarrollo con un único problema social relacionado con la pobreza y la distribución del ingreso, que son mucho más severas que las de los EE.UU., el país de origen de la mayoría de las empresas multinacionales que operan en México. Se encuestó a las empresas desde el directorio de miembros de la Cámara Americana de Comercio en México (Amcham). Miembros de AmCham se compone de las empresas, tanto mexicanas como por extranjeras, incluyendo muchas empresas no estadounidenses, que participan en las transacciones comerciales internacionales de algún tipo. Se enviaron encuestas a los directores generales de todas las 459 empresas fuera de México en el directorio de Amcham. También se incluyeron 14 empresas mexicanas como grupo control. Es evidente que los miembros de AmCham no son representativas de las empresas multinacionales en todo el mundo debido a la preponderancia de los miembros con sede en los EE.UU..

Hemos recibido 111 respuestas a la encuesta, ya sea después del envío inicial, o como resultado del seguimiento. Esto representa una tasa de respuesta del 21,1%, típico de la investigación por encuestas en México (Robins et al., 2002). Utilizando pruebas t, se compararon las respuestas de los encuestados iniciales con los finales y no se encontró diferencias significativas en la estrategia de las multinacionales o en el enfoque de los proyectos de responsabilidad social. Además, no hubo diferencias significativas en la industria, tamaño de la empresa o la nacionalidad de los países de origen de las empresas multinacionales. Algunos analistas sostienen que las respuestas tardías son similares a los no respondidas (Armstrong y Overton, 1977). El hecho de que no existen diferencias significativas en las respuestas que se encontraron entre los encuestados iniciales y finales sugiere que el sesgo de no-respuesta no es un problema. El número medio de personas empleadas en las empresas fue 1961. Las empresas representan una amplia variedad de diferentes industrias y países de origen.

Resultados

Con el fin de probar la hipótesis, la primera tarea es clasificar las empresas según el tipo de empresa multinacional: Multidoméstica, Transnacional o Global. Se utilizó análisis de agrupamiento no jerárquico en vez de análisis de agrupamiento jerárquico, ya que tiene la ventaja de ser menos susceptible a los valores atípicos en los datos y es indiferente a la distancia específica de la medida utilizada (Hair et al., 1992). Las agrupaciones se han desarrollado sobre la base de las respuestas a los cuatro asuntos referentes a la estrategia internacional desarrollada por la organización Harzing (2000).

El procedimiento de agrupación se llevó a cabo mediante la especificación de que la solución debe incluir únicamente tres grupos. Especificando tres grupos dado que fue apropiado el marco teórico y el trabajo previo de Harzing (2000). Una solución de cuatro grupos sólo tendría sentido si hubiera una buena razón teórica para sospechar la existencia de una empresa multinacional caracterizada tanto por la capacidad de respuesta baja y la baja integración. Aunque esta posibilidad existe, es difícil concebir que una empresa podría sobrevivir en el mercado competitivo por mucho tiempo. Hemos experimentado con dos y cuatro grupos de soluciones, pero estas alternativas no produjeron resultados satisfactorios.

Como indica el cuadro 1, el grupo de análisis organizó las empresas en tres grupos (columnas) con base en estos elementos (filas). Curiosamente, la cuestión sobre la competitividad global no era útil en la formación de los grupos, como todas las empresas afirmaron estar preocupados por la competitividad global. En otras palabras, el significado de la respuesta para cada grupo no fue significativamente diferente. Sin embargo, las economías de escala, la competitividad doméstica, y la capacidad de respuesta nacional ayudó a agrupar a las empresas en las categorías reconocibles de las empresas Transnacionales, Multidoméstica y Globales. El elemento de competencia nacional fue útil para distinguir los tres grupos, pero en menor medida que las economías de escala y los elementos de capacidad de respuesta nacionales. Curiosamente, el significado para el elemento de las economías de escala fue mayor para el grupo transnacional que para el grupo global.

TABLA 1: puntuaciones de los grupos multinacionales en cuatro variables de la estrategia

Ítem	Grupo de Recurso			F	Sig.
	Transnacional (n=44)	Multidomestica (n=29)	Global (n=16)		
Economías de Escala	4.18	2.10	3.41	94.28	0.00
Competencia Global	4.32	4.13	4.06	0.91	0.41
Competencia Domestica	3.36	3.16	2.41	4.68	0.01
Capacidad de Respuesta					
Nacional	4.27	4.42	2.29	86.63	0.00

Con el fin de probar la hipótesis, se realizó un análisis discriminante para distinguir los grupos de multinacionales identificadas en el primer paso. El análisis discriminante es apropiado cuando el grupo es una variable categórica, pero las variables discriminantes son métricas. Además, el análisis discriminante no hace ninguna suposición acerca de la relación de causalidad entre las variables discriminantes y la variable de clasificación o grupo (Klecka, 1980). El análisis discriminante supone que las matrices de covarianza son homogéneas y que las variables discriminantes son normales (Klecka, 1980). Bajo tales condiciones, el análisis discriminante es preferido al logit multinomial (Press y Wilson, 1978). La prueba M de Box evalúa la hipótesis de homogeneidad de las matrices de covarianza. Esta prueba también es muy sensible a cumplir el supuesto de normalidad multivariante. Como se observa en la Tabla 2, la prueba M de Box no es significativa, por lo que concluimos que los supuestos de normalidad multivariada y las matrices de covarianza homogéneas no sean violados.

Como variables discriminantes se utilizaron elementos que se ocupan de diferentes énfasis sobre la RSE: creación de empleo, proyectos comunitarios, el medio ambiente y las causas sociales. Este análisis se llevó a cabo sólo en las empresas multinacionales extranjeras. Ninguna empresa mexicana fue incluida. La Tabla 2 indica que la creación de empleo es el factor más importante que distingue los tres tipos de empresas multinacionales. La colaboración en proyectos comunitarios y la participación en causas sociales fueron marginalmente significativas en su capacidad para discriminar entre los diferentes tipos de empresas multinacionales. Como era de esperar, no hubo diferencias significativas entre las empresas de la importancia que daban a los temas ambientales.

TABLA 2: Análisis discriminante de las actividades de responsabilidad social por tipo de empresa multinacional

Variable	Trasnacion al	Multidomesti ca	Globa l	Wilks 'λ	F	Prob .	Tukey's HSD
Creación de Empleo	3.80	3.45	2.81	0.88	5.69	0.01	Transnacional >Global ^a Multidomestica>Glo bal
Proyectos Comunitario s	3.50	3.48	2.81	0.94	2.82	0.07	Sin Diferencias
Medio Ambiente	4.25	4.03	4.06	0.99	0.41	0.67	Sin Diferencias
Causas Sociales	3.61	3.48	2.81	0.94	2.94	0.06	Transnacional>Glob al

Box's $M=31.11$ ($P=0.10$), $N=96$. Porcentaje clasificados correctamente $=43.8\%$. Press's $Q=5.32$ ($P=0.025$).

^a Transnacional > Global significa que la media de la variable para el grupo transnacional fue significativamente mayor que la media de la misma variable para el grupo global.

La precisión de la clasificación del análisis discriminante fue 43,8% para los tres grupos. La clasificación excede el criterio de oportunidad proporcional de 35,6%, que representa la velocidad a la que el modelo podría clasificar correctamente los grupos por oportunidad. La estadística de Press's Q fue de 5,32, que fue significativo a un nivel de 0,025. Press Q es una medida del poder clasificatorio de la función discriminante.

Estos resultados son más consistentes con la hipótesis 2 que con la hipótesis 1. Curiosamente, el nivel de significancia por el cual los cuatro temas discriminan entre los tipos de empresas multinacionales sigue el orden en el que se reflejan las preocupaciones internas vs las globales. La creación de empleo es un tema claramente significativo al nivel de 0,01. El apoyo a causas sociales y la colaboración en proyectos comunitarios son marginalmente significativos a un nivel de 0,10, pero el cuidado del medio ambiente no es significativo. Además, los resultados de la HSD de Tukey confirman que las empresas tanto Multidomestica y transnacionales le dan un énfasis significativo a la creación de empleo en comparación a las firmas globales.

Entonces investigamos el posible impacto de las variables de control incluido habitualmente en la investigación sobre la RSE (tamaño de las empresas y clasificación industrial), así como el país de origen de la multinacional. Dado que muchas de las variables de control fueron categóricas en su naturaleza, ya no era posible utilizar el análisis discriminante (Prensa y Wilson, 1978); se utilizó el análisis logit multinomial como una alternativa. En primer lugar, corrimos un modelo con sólo los cuatro elementos de la RSE utilizados para discriminar la variable categórica sobre el tipo de multinacionales. Este modelo fue significativo (razón de probabilidad $=11.35$, $p=0.02$). La única variable que distingue entre los tipos de empresas multinacionales en el nivel de 0,01 fue la creación de empleo. Entonces agregamos como variables de control el tamaño

de la empresa (número de empleados), la clasificación de la industria, y el país de origen. Para la clasificación de industria se utilizó una variable ficticia basada en un sistema Mexicano de clasificación industrial. Para el país de origen, tuvimos un pequeño grupo de empresas que eran mexicanas, para que pudiéramos utilizar este grupo como control. También, se utilizó una variable ficticia para cada país de origen. Este segundo modelo también fue significativo (razón de probabilidad $\frac{1}{4}$ 37,20, $p = 0,055$). Una vez más, la creación de empleo fue significativa en un nivel de 0,01. Ninguna de las variables de control fue significativa. Así, los resultados del análisis discriminante original no se ven afectados por el tamaño de la empresa, el sector de la industria, o el país de origen. El pequeño grupo de 14 empresas multinacionales mexicanas incluidas en la muestra se comportó de manera similar a las empresas multinacionales que no son mexicanas. Estos resultados se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3: Análisis logit multinomial

Variable	Modelo 1		Modelo 2	
	Estimación	Error Estándar	Estimación	Error Estándar
			Error	

Creación de Empleo	0.62**	0.23	0.88**	0.31
Proyectos Comunitarios	(-0.12)	0.30	(-0.30)	0.39
Medio Ambiente	(-0.16)	0.23	(-0.14)	0.29
Causas Sociales	0.30	0.26	0.41	0.31
Tamaño de la firma			0.00	0.00
Australia			(-11.43)	162.7
Canadá			1.13	216.0
Dinamarca			(-9.43)	162.7
Francia			(-11.72)	162.7
Alemania			(-9.84)	162.7
Irlanda			(-14.61)	162.7
Italia			(-12.28)	162.7
Japón			0.65	294.7
México			9.81	245.6
Suecia			0.35	294.6
Suiza			0.04	216.0

Reino Unido		(-2.27)	236.9
Estados Unidos		(-10.92)	162.7
Comida, Vestimenta		(-0.34)	0.52
Petroquímico		(-0.20)	0.41
Químico, Plástico			
Vidrio, Cemento			
Construcción		0.04	1.05
Comercio		(-0.19)	0.54
Transporte		(-0.43)	0.64
Comunicación			
Servicios Financieros		(-0.08)	0.57
Otros Servicios		(-0.95)	0.60
Porcentaje Concordante	65.3		79.9
Probabilidad	Chi-		
Cuadrado	11.35*		37.20†
Ratio			

aN¹/488.

wPo0.10; *Po0.05; **Po0.01.

Además de estas variables de control, también hicimos varios análisis incluida la intensidad de I + D (McWilliams y Siegel, 2000) y la rentabilidad rezagada como covariables. Para la rentabilidad, se utilizaron medidas de rendimiento de los activos, la rentabilidad sobre las ventas y el rendimiento de inversión. Se obtuvieron datos de estas variables a nivel corporativo de la base de datos de WorldScope Thomson One Banker. Los datos del Nivel Subsidiario son muy difíciles de encontrar. Nos fijamos en muchos modelos diferentes en los que la I + D y la rentabilidad se incluyen junto con las medidas de tipo RSE. Algunos de los modelos excluyeron el país de origen por completo, otros sólo probados para empresas estadounidenses. Otros también excluyeron el tipo de industria y otra de las variables de control. El principal impacto de la inclusión de la intensidad de I + D y la rentabilidad es causar que la creación de empleo se convierta insignificante.

Desafortunadamente, un problema muy serio con este último conjunto de pruebas es que no hemos podido obtener datos sobre la intensidad de la I + D y la rentabilidad de la mayoría de nuestros casos. El número de observaciones utilizadas para los análisis se reduce a sólo 39 empresas. Muchas, aunque no todas, de estas son empresas estadounidenses. Muchas de las empresas no estadounidenses no cotizan en bolsa o no publican sus datos financieros. A medida que el número de observaciones disminuye, aumenta el error estándar, lo que disminuye su significación estadística. Dadas las severas limitaciones en los datos, estos últimos análisis no son fiables.

Discusión y conclusiones

Esta investigación ha tratado de ampliar la tipología de la estrategia organizacional de las multinacionales probando empíricamente su relación con el posicionamiento de la RSE por parte de las empresas multinacionales. Una de las principales conclusiones de la investigación es que todos los tipos de empresas multinacionales dan una importancia similar a las cuestiones mundiales de la RSE (por ejemplo, la conservación del medio ambiente), pero las empresas multinacionales Transnacionales y Multidoméstica dan

mayor importancia a la RSE específica de cada país que lo que hacen las empresas multinacionales globales. Como resultado de ello, podemos decir que la RSE parece ajustarse a la estrategia de la organización multinacional establecida para las actividades del mercado de productos. Este resultado es consistente con nuestras expectativas basadas en la teoría institucional. Hay que aclarar que los resultados de este artículo deben ser estrictamente aplicados sólo a las empresas multinacionales ubicadas en países en desarrollo y a los problemas específicos de la RSE examinados. Sólo la investigación pasará a determinar si las relaciones teóricas hipotetizadas se pueden aplicar a otros lugares y cuestiones de la RSE.

El documento hace una serie de importantes contribuciones teóricas a la literatura. En primer lugar, se hace una distinción útil entre la RSE local y global. La determinación de que se haga hincapié en las cuestiones mundiales frente a locales de la RSE es un desafío de gestión importante. En segundo lugar, este estudio demuestra la utilidad de la teoría institucional en la explicación de la adopción de políticas de RSE por las empresas. Aunque la teoría institucional se ha utilizado ampliamente para comprender la adopción de políticas y prácticas ambientales (Sharma, 2000; Christmann, 2004), no se ha aplicado extensamente a la investigación como la RSE. Dadas las incertidumbres con respecto al nexo RSE- desempeño financiero, procesos de sistema abierto y sistema-natural es probable que sean especialmente útiles en la comprensión de los fenómenos de la RSE. En tercer lugar, los resultados de este estudio enriquecen la literatura de las multinacionales por lo que sugiere que la estrategia organizacional de las multinacionales influye en otras estrategias por medio de procesos institucionales.

Además, se hace una serie de contribuciones empíricas. En primer lugar, probamos el marco de Bartlett y Ghoshal en un nuevo escenario. En segundo lugar, se encontró que los elementos de Harzing (2000) eran útiles en la identificación de los tipos de multinacionales. Sólo el artículo sobre la importancia de la competencia global no fue significativo. Sin embargo, este resultado es probablemente no sorprende dado que México ha firmado al menos 10 acuerdos de libre comercio y se ha convertido en un líder en la apertura de su economía al libre comercio. Es coherente, además, que todas las

empresas encuestadas declararon que su entorno competitivo se caracteriza por la competencia global.

En el plano metodológico y el análisis de datos, pueden surgir una serie de problemas. El primero es el carácter limitado de los elementos de RSE incluidos en el instrumento de encuesta. Hay, sin embargo, una desventaja en cualquier instrumento de encuesta entre la profundidad y la respuesta. Como hemos indicado anteriormente, los desafíos de hacer la investigación por encuestas en América Latina nos motiva a errar por el lado de la brevedad. Estos puntos de decisión, por otra parte, a lo que argumentan son una de las principales aportaciones de la investigación: la extensión del modelo de empresa multinacional en un entorno de país en desarrollo. Una preocupación adicional es que el número de los encuestados limita el grado en que se pueden hacer generalizaciones a partir de los datos. Los tamaños más pequeños de muestra producen resultados más inestables.

Teniendo en cuenta estas limitaciones, el trabajo adicional necesita ser hecho con el fin de ampliar esta investigación a las empresas multinacionales en otros países anfitriones: al hacerlo, otros temas deben ser incluidos y tratados. Una dimensión global de la RSE podría ser probada en todos los países, pero los elementos de prueba de la importancia de los problemas de la RSE específicos de cada país se han desarrollado sobre una base ad hoc, y las preguntas adicionales que permitan un perfil más profundo de las empresas y las diferencias regionales serían útiles.

Los hallazgos en México sugieren vías para la investigación y abrir el campo de la estrategia organizacional internacional para los nuevos trabajos. Encontrar apoyo para la tipología en el contexto de países en desarrollo confirma la importancia del desarrollo de la teoría y la investigación empírica sobre la estrategia organizacional internacional. La tipología de Bartlett y Ghoshal sigue siendo el punto de referencia para el campo. Animamos a los investigadores a probar nuestros resultados en otros contextos y con enfoques más complejos a la estrategia organizacional emergente en la literatura.

Otras estrategias ajenas al mercado, estrategias particularmente políticas relacionadas con el cabildeo y la regulación, a nuestro juicio, son más propensas a demostrar los efectos de

las multinacionales Multidoméstica, Globales y regionales. La huelga de et al. (2006) encontró que las empresas multinacionales llegan a un punto de inflexión en el que una mayor diversificación conduce a un aumento de la irresponsabilidad corporativa y sugiere que la estrategia organizacional internacional inadecuada puede ser un factor en las fallas de RSE. Es posible que el crecimiento traiga consigo la globalización de las funciones y una pérdida de contacto con los temas de los países de acogida.

Aunque los resultados de este estudio son consistentes con un enfoque institucional, más investigación debe llevarse a cabo con el fin de identificar los procesos específicos de la normativa, el isomorfismo coercitivo y mimético que explican la adopción de la política y las prácticas de la RSE. Es evidente la inercia organizativa que caracteriza los intentos de las empresas por institucionalizar la RSE. Los investigadores deben examinar más detenidamente las estructuras de poder implicadas en la resistencia a la adopción de políticas y prácticas de la RSE. Como se ha argumentado en este artículo, las empresas deben gestionar la RSE de manera más estratégica y no ser simplemente llevadas por el isomorfismo mimético y las fuerzas inerciales. Cuando los gerentes analizan la RSE dentro de un marco de plan estratégico local-global, tal como lo hacen cuando se consideran los temas tradicionales de la estrategia de la organización, se encuentran en una mejor posición para decidir qué actividades de la RSE deberían ser integradas a nivel mundial y cuáles deben ser administradas a nivel local.

Una objeción a nuestra conclusión es el argumento de que la lógica del isomorfismo puede ser internamente eficiente, independientemente de si la empresa descuida algunos temas de la RSE. La literatura de gestión estratégica, a partir de la escuela de Harvard (Andrews, 1987), ha tratado a la RSE en la estrategia como proceso siguiendo la estrategia de mercado y estrategia de la organización. Estrategas del no mercado prefieren tratar las estrategias de mercado y de no mercado como entradas simultáneas, pero hay que reconocer que pocas empresas lo hacen (Baron, 2005). La RSE sigue siendo una actividad que se hace para "encajar" con la estrategia de mercado de la empresa. Si bien las empresas argumentarán que esto es eficiente, y por lo tanto coherente con la estrategia de la empresa, esto es sólo el caso si, de hecho, las demandas de los grupos de interés no afectan los resultados estratégicos o resultados de la empresa. Resumiendo, tal

eficiencia, cuando se logra sin tener en cuenta todas las actividades de la empresa, incluyendo la RSE, es fortuita. El despliegue estratégico de los recursos es un acto intencional basado en la evaluación de las necesidades estratégicas y los resultados. Así, una empresa puede ser global en su estrategia de mercado y multidoméstica en su estrategia de RSE si los beneficios que implica tener diferentes estrategias son mayores que los costos. Este enfoque está implícito en McWilliams y Siegel (2001). En efecto, una estrategia organizacional más "eficiente" que sea consistente con la estrategia de productos de la empresa debe ser evaluada en términos de todas las actividades de la empresa que puedan afectar a los resultados empresariales.

En materia de política pública, los funcionarios gubernamentales de los países en desarrollo podrían considerar los diferentes compromisos de RSE entre las empresas multinacionales locales. En muchos casos, las empresas multinacionales globales han concedido beneficios fiscales especiales para establecer operaciones de manufactura en los países en desarrollo sobre la base de lo que para el gobierno local es una preocupación - la creación de empleo. Sin embargo, cuando estas empresas globales han encontrado otros lugares que son más costo-eficientes, se han movido con frecuencia - una acción coherente con sus estrategias globales. Como esto puede traducirse en decisiones de política pública está más allá del alcance de este artículo, pero dadas las crecientes demandas a las autoridades locales para involucrar a las empresas multinacionales extranjeras en proyectos de desarrollo comunitario, esto puede ser un problema que los gobiernos nacionales abordarán en el futuro.

En conclusión, las empresas multinacionales globales se enfrentan a una clara elección. Pueden seguir el ejemplo de BP y manejar temas de RSE locales y globales en un análisis caso por caso de las presiones en favor de la integración y la capacidad de respuesta en torno a cada tema: en pocas palabras, pueden llegar a ser "transnacionales" en su estrategia de RSE. Alternativamente, se puede pasar por alto las sutilezas y matices locales en su agenda de la RSE, con los riesgos consiguientes. Afortunadamente, se espera que, como la relación entre la RSE y la gestión estratégica se vaya entendiendo mas claramente, las empresas multinacionales globales seguirán enfoques más racionales

que evalúan la importancia de las cuestiones de la RSE locales y globales por sus propios méritos con el fin de gestionar más eficazmente la naturaleza única de RSE.

Agradecimientos

Esta investigación ha sido posible gracias a una beca del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (México). Los autores agradecen a Rodrigo García y César Villegas por su ayuda en la investigación.

Acerca de los autores

Bryan Husted (PhD, Universidad de California en Berkeley) es profesor de Administración en la Escuela de Negocios EGADE del Tecnológico de Monterrey (México) y de la Asociación de Antiguos Alumnos de Ética Empresarial en el Instituto de Empresa (España). Su investigación se ocupa de la ética empresarial, responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible.

David Allen (PhD, Iowa) es profesor de Dirección Estratégica y Presidente del Departamento de Dirección Estratégica del Instituto de Empresa (España). Ha publicado en revistas académicas y profesionales y ha ocupado puestos de alta dirección en las industrias del entretenimiento y la consultoría.

Traducción No. 2: La Estampida hacia la estructura de Hofstede: evitando el abismo de diseño de la muestra en la investigación transcultural

Se propone un método para diseñar mejor las muestras de varios países para estudios de negocios internacionales usando la estructura de Hofstede con el objetivo de determinar los efectos de la cultura nacional en varios de los fenómenos del negocio. Se describen los escenarios típicos de la investigación, a continuación, se desarrollan conjuntos de algoritmos que calculan los índices que reflejan el poder de las diferentes muestras para la prueba de hipótesis. Los índices fueron calculados a partir de los datos de Hofstede, y después clasificados ordenadamente. Las principales muestras multi-paises se presentan en las tablas de selección en el diseño de los estudios.

Con el auge de la economía mundial, un creciente número de académicos están llevando a cabo investigaciones y publicación de los resultados sobre temas de negocios internacionales. Por ejemplo, dos tercios de los estudios estratégicos internacionales se realizaron en los últimos 8 años en comparación con sólo una tercera parte en los 10 años anteriores (Samiee y Athanassiou, 1998). Gran parte de las investigaciones de negocios internacionales de hoy incorporan la cultura nacional como una variable clave. Por lo regular, los estudios han apuntado a la comprensión de cómo la cultura explica los patrones en las actividades económicas de los individuos, grupos, organizaciones, naciones o regiones. La estructura cultural que sin duda se ha ganado la mayor atención de los estudiosos de negocio en los últimos años son los factores culturales de Hofstede. De las encuestas empresariales interculturales más grandes jamás realizadas, Hofstede identificó cuatro valores universalmente presentes que juntos describen la cultura nacional: el individualismo (el grado interpersonal, conexión social), evitación de la incertidumbre (el grado de incomodidad con lo desconocido), la masculinidad (el grado en que el logro y la agresión se valoran) y distancia de poder (el grado en que las diferencias en la riqueza y otras dotaciones son aceptadas). Estos factores han sido verificados empíricamente por otros (Sondergaard, 1994).

Desde la publicación de las Consecuencias de la Cultura, la definición de Hofstede de la cultura como la "programación mental" de una sociedad, la delimitación de la cultura de la nación-estado, y la desconstrucción de la cultura como los cuatro valores universales han sido ampliamente adoptados en el mercadeo (por ejemplo, Deshpande, Farley y Webster, 1997), la gestión (por ejemplo, Kogut y Singh, 1988), el desarrollo de la organización (por ejemplo, Adler y Bartholomew, 1992), la contabilidad (por ejemplo, Cohen, Pant, y Sharp, 1993), la ética empresarial (por ejemplo, Armstrong, 1996), la ciencia informática de la decisión (Bryan, McLean, y Smits, 1995), y otras disciplinas de los negocios.

Además, el uso de la estructura de Hofstede está en aumento. Una búsqueda en las bases de datos del informe de ABI y la literatura de negocios de Wilson desde 1981 hasta el primer semestre de 1998 produjo 134 estudios conceptuales y empíricos, 98 de los cuales han aparecido desde 1993. El número de tesis doctorales que incorporan la teoría de

Hofstede también ha aumentado notablemente, con un 70% que aparecen en los últimos cinco años, frente al 30% en los anteriores catorce años. “*Consecuencias de la Cultura*” de Hofstede ha sido citado 1.101 veces desde 1987 hasta 1997 de acuerdo con el Índice de Citas de Ciencias Sociales, mientras que *Más allá de la Cultura* de Edward Hall (1976), que presenta una teoría rival de la cultura, ha sido mencionado 147 veces. Además, Hofstede es el tercer autor más citado (los dos primeros son John Dunning y Michael Porter) en los estudios de negocios internacionales publicados entre 1989 y 1993 Chandy y Williams (1994, p.724). Al explicar su creciente uso, la teoría de Hofstede ha sido señalada como "una línea divisoria de la base conceptual para muchos esfuerzos posteriores de investigación transnacionales" Fernández et al (1997, págs 43 a 44)., y "los inicios de la fundación que podrían ayudar a científicos en la construcción de teorías en la investigación transcultural "Sekaran (1983, p.69).

A la luz de lo anterior, puede ser apropiado y oportuno mirar la manera de fortalecer la aplicación del marco de Hofstede en estudios de negocios interculturales. El objetivo aquí no es criticar el marco, sino más bien hacer frente a un desafío metodológico fundamental que enfrentan los investigadores que lo utilizan: Diseño cultura / país y una manera más amplia de selección de la muestra. Normalmente, dos países son seleccionados justamente para representar diferentes niveles de uno o más factores de cultura. Las personas o empresas son entrevistadas en esos países, y las diferencias en las respuestas se atribuyen a valores culturales distintos. En un caso hipotético, México y los EE.UU. son elegidos para representar individualismo bajo y alto, respectivamente. Cuando se comprueba que los directivos mexicanos son más aptos a utilizar las técnicas de gestión participativa que sus contrapartes estadounidenses, el colectivismo es usado para generar este efecto. Sin embargo, es difícil decir que los dos países estaban lo suficientemente distantes en el factor del interés cultural (individualismo) para causar las diferencias observadas en la variable dependiente (uso de enfoques participativos). Además, pueden ser ignorados los factores culturales, como la distancia de poder o control de la incertidumbre, que contribuyen tanto o más que los efectos observados.

El propósito de este estudio es abordar esta cuestión de diseño de la muestra, y más concretamente proponer un método para elegir combinaciones de países que fortalezcan

las hipótesis que están siendo probadas. Estamos reconociendo por una parte, el predominio de la teoría de Hofstede en estudios de negocios internacionales, y por otro lado, la necesidad de abordar una preocupación fundamental en su aplicación, es decir, la elección de un país que ignora múltiples y confusos efectos de la cultura. Nuestro método propuesto incorpora las puntuaciones de cultura de Hofstede en una serie de algoritmos para llegar a grupos de países que son ordenados por su potencia en las pruebas de hipótesis. Los investigadores pueden utilizar las listas ordenadas para identificar muestras óptimas multi países de la teoría basada en la investigación. Creemos que la utilidad de nuestra investigación se extiende más allá de la investigación empresarial en otros ámbitos importantes, tales como la psicología transcultural, la economía del desarrollo, la medicina comparada, y así sucesivamente.

Hay que señalar que mientras nuestro método utiliza el trabajo de Hofstede, el enfoque subyacente se podría aplicar a otros índices y teorías. Por ejemplo, hipotéticamente si el bienestar económico en vez de la cultura, guía particularmente los efectos a nivel de país, entonces nuestro método puede ser fácilmente adaptado para determinar muestras multi países utilizando los datos del producto interno bruto nacional, las tasas de formación de empresas, los niveles de inversión extranjera, y otros datos económicos. En un sentido, estamos utilizando los índices de Hofstede como una ilustración del método. Nuestra esperanza será que otros investigadores expandan este método mediante su aplicación a diferentes conjuntos de datos, basada en la cultura o de otra manera.

Reconocemos que el trabajo de Hofstede ha sido objeto de considerable debate. Los investigadores que adoptan otra perspectiva pueden argumentar que la cultura nacional, en toda su complejidad, no puede ser capturados y cuantitativamente reducido a cuatro variables. Otros pueden ser curiosos con el uso de Hofstede en una única corporación multinacional como base de sus conclusiones acerca de la cultura nacional. Y otros pueden señalar que la cultura nacional es cambiante y, aunque sea entendida como cualquier punto en el tiempo, es heterogénea dentro de un país determinado. Todos estos puntos de vista sugieren que la teoría de Hofstede y los resultados están a la altura de ser útiles. A pesar de la conciencia de estas limitaciones, los investigadores de negocios han aplicado el trabajo de Hofstede en números dramáticamente crecientes, haciéndolo el

paradigma dominante de la cultura. Ante este asunto, la inminente necesidad, es encontrar formas de reforzar su uso. El objetivo de nuestro trabajo aquí no es discutir sobre los méritos o deficiencias de la teoría de Hofstede, sino más bien proponer un método que trata un problema metodológico importante en la prisa de aplicarlo.

En las siguientes secciones, se discuten los antecedentes y la literatura pertinente sobre cuestiones de muestreo. A continuación describimos el método para la selección de los países, elaborando sus presupuestos y la formulación de los algoritmos. Después detallamos el resultado de aplicar los algoritmos a los datos de Hofstede, y señalamos cómo estos resultados pueden ser utilizados por los investigadores para determinar que las muestras con mayor rigor a prueban el papel de la cultura en los fenómenos de negocio. Finalmente, elaboramos las futuras direcciones de investigación.

ANTECEDENTES Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

No hay duda de que la realización de investigaciones de negocios internacionales presentan los mayores desafíos de estudios realizados dentro de una misma cultura o país. No sólo la investigación supone mayores costos financieros y psicológicos, sino también los problemas metodológicos que se multiplican (Nasif et al., 1991). Comentarios anteriores de la literatura transcultural han señalado que los problemas metodológicos son sustanciales (Schöllhammer, 1994), a veces provocando la baja calidad en comparación con los resultados de las investigaciones intra-nacionales (Holzmüller y Stöllnberger, 1994).

Generalmente los problemas metodológicos se dividen en cinco áreas: conceptual, instrumentación, el muestreo, recolección de datos y análisis de datos (Douglas y Craig, 1983; Sekaran, 1983). De los cinco dominios, el muestreo es quizás el más abandonado. El muestreo se debate de forma reiterada en las revisiones de la literatura transcultural como una dimensión que requiere más rigor y atención (Adler, 1983; Cavusgil y Das, 1997). La selección de la cultura ha afirmado que la consideración más importante es el diseño de la muestra (Nasif et al, 1991;. Samiee y Jeong, 1994).

Los investigadores enfrentar varios problemas en el proceso de selección de la cultura. Uno de ellos es la necesidad de una conceptualización subyacente de la cultura para guiar la selección. Los científicos sociales continúan debatiendo el significado de la cultura (Alasuutari, 1995, páginas 25 - 37), (Bohannon, 1988); (Costa y Bamossy, 1995, pp 3-25), (Smith y Schwartz, 1997), en particular entre las disciplinas que tienen una visión más emic y aquellos que se adhieren a una perspectiva más etic. A pesar de esta situación, los investigadores han avanzado en los estudios culturales. Una segunda cuestión es la de seleccionar las culturas que representan un rango adecuado de la variable cultural específica y única de interés (Berry, 1980). Si el rango es inadecuado, los resultados pueden ser falsos. Si la variable en cuestión no está aislada de los factores de otra cultura, las conclusiones sobre los efectos de la variable de objeto son débiles.

Al examinar los estudios basados en el marco de Hofstede, parece que el primer asunto (conceptualización) no es muy problemático. Hofstede siempre ha previsto que tanto la base conceptual y la evidencia empírica constituyen los cuatro elementos de la cultura (1980). Además, Hofstede ha definido claramente la cultura como la "programación mental colectiva de la mente" que distingue a un grupo social de otro, y operacionalizado como un valor modal. Es en el segundo punto (cultura apropiada / países de la muestra) que los estudios basados en el marco de Hofstede pueden tener problemas. Muchos estudios tratan los factores de la cultura de manera independiente, haciendo caso omiso de otros factores, a pesar de su potencial impacto. Se ha señalado que la principal debilidad de la teoría de los estudios interculturales impulsados, junto con el sesgo de partida, son explicaciones alternativas para las diferencias interculturales observadas (Van de Vijver y Leung, 1997, p. 292). En referencia a la ilustración previamente dada de México y los EE.UU., la diferencia en el uso de técnicas participativas puede ser debido a la evitación de incertidumbre tanto en cuanto a la variable focal independiente del individualismo. Además, los países a menudo son escogidos para representar opuestos en la dimensión de la cultura (alta vs baja), aunque el grado de diferencia puede no ser siempre clara o bien específica. De hecho, los países pueden estar cerca de una dimensión cultural, pero se colocarán en diferentes grupos según la puntuación media o la mediana o un punto de corte arbitrario.

¿Qué pueden hacer los investigadores que utilizan la conceptualización de Hofstede para aislar los efectos del factor (s) en el estudio? Tal vez la solución es utilizar un gran número de culturas (Cavusgil y Das, 1997), (Van de Vijver y Leung, 1997, p 263.). Esto permitiría la asignación al azar de la varianza en la no concordancia de falsas variables culturales y la eliminación de las hipótesis rivales (Sekaran, 1983). Estudios hologeísticos son ejemplos de este enfoque. Estos estudios se basan en muestras grandes, a nivel mundial, tales como Inglehart, Basaniez, y (1998) los Valores de la Encuesta Mundial de Moreno, que se centró en un conjunto de "valores y creencias humanas", basado en encuestas de opinión pública de más de cuarenta países. Sin embargo, las limitaciones de recursos previenen a la mayoría de los investigadores de la realización de estudios que abarcan muchas culturas. Un estudio usando un tamaño de muestra similar al de Hofstede, con cuarenta países más, es una rareza en la investigación de los negocios internacionales. Por lo general de dos a cuatro países son comparados en los estudios internacionales (Samiee y Jeong, 1994).

En vista de la criticidad del problema de muestreo, el creciente uso de la estructura de Hofstede, y la dificultad de llevar a cabo estudios a gran escala, de muchos países, proponemos un método para diseñar muestras multi-país. El método explica el hecho de que la mayoría de los investigadores se limitan a estudiar sólo un puñado de culturas a la vez. De la misma manera, tiene como objetivo seleccionar las culturas de una manera que sean más rigurosa para conseguir pruebas de hipótesis que las evaluaciones subjetivas.

METODO PARA LA SELECCIÓN DEL PAÍS

Supuestos

Un supuesto implícito que utilizamos en este artículo es que el país es un representante, aunque imperfecto, de la cultura. Varios grupos de cultura se pueden encontrar dentro de las fronteras de cualquier nación, y este es el caso sobre todo en los países con altas tasas de inmigración (por ejemplo, los EE.UU.) o los que hayan sido sometidos a una redefinición política significativa (por ejemplo, la antigua Unión Soviética). A pesar de esta heterogeneidad, dentro de cualquier Estado-nación, hay un conjunto de valores

modales. Otros valores pueden coexistir, pero un conjunto es más común y por lo tanto ampliamente descriptivo de la sociedad como un todo (Inkeles y Levinson, 1969). Este conjunto de valores de un país constituye la "cultura nacional".

Los antropólogos y otros científicos sociales coinciden en que la cultura existe a varios niveles: familia, barrio, ciudad, país, etc. Cada uno de estos niveles constituye una unidad legítima del análisis cultural, y su uso es válido en función de la pregunta específica de investigación. La tarea más importante es dar una cierta normalización dentro y la diversidad entre los grupos, por más que los grupos se definan (Dawar y Parker, 1994). La suposición de "país como cultura" recae sobre la labor conceptual y empírica que demuestra la existencia de una similitud significativa dentro de los países y diferencias de valor entre países (por ejemplo, Alden, et al, 1999;. Nakata y Sivakumar, 1996; Roth, 1995; Steenkamp et al., 1999). Por ejemplo, Smith y Schwartz (1997) determinaron a través de un estudio de 13 países que la nación como un factor representó alrededor de tres veces más varianza que cualquier otra variable (por ejemplo, género, edad, educación) estudiada.

Una segunda hipótesis, relacionada es que los índices de la cultura de Hofstede pueden ser utilizados como indicadores de los valores nacionales en el individualismo, la evitación de la incertidumbre, la masculinidad y la distancia de poder. Para simplificar, estamos excluyendo índices de orientación a largo plazo, también conocidos como Dinámicas de Confucio, ya que hay sólo un puñado de países en los que estas medidas existen. Se puede argumentar que los índices de Hofstede no reflejan los valores actuales ya que se basan en los datos recogidos hace treinta años, y el mundo ha cambiado mucho desde entonces. Sin embargo, los índices de Hofstede son el conjunto más exhaustivo de medidas de valor disponible, y la cultura nacional se cree que cambia lentamente. Además, como mencionamos anteriormente, nuestro método para la selección de los países se puede adaptar para otros índices.

Finalmente, asumimos que la cultura nacional es la base principal para la selección de la muestra. Es evidente que otras variables pueden ser consideradas o controladas, incluyendo la modernidad, la riqueza económica, el tamaño de la población, el sistema político, y otras características socioeconómicas. Estamos tomando el caso más sencillo,

pero uno que aparece con una frecuencia sorprendente, es la necesidad de un investigador para montar una muestra multi- país para determinar el impacto de la cultura sobre fenómenos empresariales, y todas las otras cosas en igualdad de condiciones. Adicionalmente, el método se centra en llegar teóricamente a un diseño óptimo de la muestra. Sugerimos después en este artículo cómo algunos factores prácticos se pueden incorporar en el proceso de diseño de la muestra. Aunque idealmente los países se deben elegir únicamente sobre la base de su resistencia en la prueba de hipótesis específicas, este lujo es raramente otorgado. Al mismo tiempo, ignorando la importancia del cuidadoso diseño de la muestra y eligiendo los países enteramente debido al costo o conveniencia puede poner en peligro el objetivo de la investigación.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Hofstede calculo los índices de cuatro factores de la cultura-individualismo, distancia del poder, evitación de la incertidumbre y la masculinidad- para 53 países (realmente 50 países y tres regiones, para simplificar la exposición, nos referimos a ellos como 53 países). Para facilitar la comparación, el estandarizado estas medidas para caer en un rango de 0 a 100 (Hofstede 1980, 1983, 1997; Hofstede y Bond, 1988). Los 53 países representan las principales regiones del mundo, y coinciden con todos los grupos culturales conocidos (Griffeth et al, 1985; Ronen y Shenkar, 1985). Supongamos que los 53 países constituyen la fuente desde la cual la muestra multi-país puede ser elaborada. Si un investigador necesita seleccionar dos países con el fin de probar la hipótesis de un factor de la cultura (por ejemplo, para medir el impacto de los altos niveles de individualismo vs bajo), hay 1.378 (C_{53}^2) posibilidades de dos países (nuestro objetivo es calcular el número de combinaciones diferentes de 2 países fuera de 53 basados en la fórmula general, $C_n^P = [n (n-1) \dots (n-p+1)] / P!$ donde $P = 53$ y $n = 2$ en este ejemplo). Si el investigador necesita cuatro países para poner a prueba la hipótesis de dos factores (por ejemplo, para examinar los efectos principales y la interacción de los niveles altos y bajos de individualismo y la evitación de la incertidumbre), hay 292.825 combinaciones (C_{53}^4). No hace falta decir que sería una tarea abrumadora para cualquier investigador determinar todas las opciones e identificar cuáles conducen a una mayor prueba de

hipótesis. Además, sin un método sistemático, ¿qué seguridad hay de que los resultados finales sean muestras óptimas?

Los retos que enfrentan en la selección de dos países para la prueba de hipótesis del efecto de la cultura pueden ser ilustrado con Hennart y Larimo (1998). Ellos ponen a prueba la hipótesis con respecto al papel de la distancia del poder y la evitación de la incertidumbre sobre la naturaleza de las estrategias de entrada al mercado utilizando datos de dos países, a saber., Japón y Canadá. Aunque ellos controlan otras varias variables contextuales (como el tamaño de la empresa), no es posible demostrar los principales efectos de la distancia de poder y control de la incertidumbre por separado ni tampoco es posible descartar el papel de otros factores culturales (por ejemplo, la diferencia en la masculinidad es más pronunciada que cualquier factor de cultura para estos dos países). Hay otros varios estudios que declaran una hipótesis que involucra a dos países (en contraposición a los factores de la cultura), pero utilizan el papel de la cultura para justificar la hipótesis (por ejemplo, Rao y Hashimoto, 1996). Aunque algunos investigadores utilizan un gran número de países para obtener la variación de los factores de la cultura dados (por ejemplo, Johnson y Lenartowicz, 1998), nosotros no tenemos conocimiento de estudios que han tratado de descartar sistemáticamente las explicaciones basadas en otros factores culturales ni estudios que han tratado de examinar los efectos de la interacción entre los dos factores de la cultura.

El método que proponemos consiste en el desarrollo de algoritmos que calculan mejores muestras de países usando los índices de Hofstede para cuatro distintos escenarios de investigación. Los algoritmos y escenarios para la proximidad de los países en los diferentes factores de la cultura, el número de factores culturales de interés para la investigación, el tipo de relaciones entre los factores culturales de interés (importancia frente a los efectos de interacción), y distintas maneras de manipular matemáticamente los índices. Estos algoritmos y escenarios no pretendieron ser exhaustivos, sino simplemente representativos de las posibles formas de calcular muestras preferibles y posibles diseños para los estudios internacionales. Los dos primeros escenarios son para el más simple y actualmente el más común, caso de dos países y un factor de la cultura. Por lo general, los países son elegidos para representar a los extremos en un único factor

de la cultura (denominada "variable focal") con el fin de comprobar sus efectos en una variable dependiente, como la productividad de los trabajadores o el desempeño organizacional. En el primero de estos escenarios emparejados, los tres factores culturales que no sean de interés para la investigación (llamados "no-focales variables") se ignoran (bajo el supuesto de que no afectan a la variable dependiente). En el segundo de los dos escenarios, los tres factores son reconocidos y controlados. En el siguiente par de escenarios, la atención se centra en la selección de cuatro países para evaluar la interacción de dos factores de la cultura. Como en el anterior par, las variables no focales de la cultura (los dos factores de la cultura de no interés) son primero ignorados y luego controlados. Los algoritmos y las razones por cada uno de los cuatro escenarios de investigación están ahora detallados.

DOS PAÍSES, DISEÑO PARA UN FACTOR CULTURAL

Variables No Focales ignoradas.

Hay casos en los que el objetivo es estudiar el impacto de un factor de la cultura en una o más variables dependientes, y controlar la influencia de las variables no focales de la cultura es juzgado como innecesario. Estos serían los casos en que, sobre la base de la previa evidencia empírica y / o fuertes razones teóricas, los otros factores no se esperan que tengan un efecto. Estos casos pueden ser relativamente raros. Sin embargo, nosotros discutimos este escenario, ya que es posible, y proporciona una base de comparación con los escenarios restantes, más complejos.

Dos países han de ser elegidos. La necesidad es identificar pares de países en los que hay una diferencia máxima en la variable focal, medida por los resultados de la cultura de Hofstede. Maximizar la difusión contribuiría a garantizar que los efectos observados en la variable dependiente sean más probables que sean atribuibles a la variable focal independiente. Esta es una premisa fundamental de todos los algoritmos, de acuerdo con la insistencia de los metodólogos de que las unidades de muestreo esten lo más lejos posible en la dimensión teórica de preocupación (Van de Vijver y Leung, 1997). Lo ideal sería, entonces, si un estudio observara la influencia del individualismo en un resultado

de gestión, tales como el rendimiento del equipo, la selección de los EE.UU. y Finlandia pueden ser menos preferible que la elección de los EE.UU. y Guatemala debido a una mayor distancia del segundo par en el individualismo.

La diferencia entre los dos países se puede calcular en términos absolutos o relativos. Por ejemplo, la diferencia absoluta entre las puntuaciones de Hofstede de 10 y 20 es la misma que entre 80 y 90, sin embargo, las diferencias relativas son desiguales dado que el primer par de puntuaciones se encuentran en el extremo inferior del par de escala y la segunda se encuentra en el extremo superior. Por lo tanto, derivamos dos formas para calcular la diferencia en una dimensión cultural entre dos países: 1) la magnitud absoluta de las puntuaciones de Hofstede, y 2) la magnitud relativa de las puntuaciones de Hofstede. Puede haber otros métodos, pero nosotros elegimos estos debido a su lógica inherente. Los dos algoritmos se indican a continuación, usando estas notaciones: R = índice que representa la diferencia entre los dos países sobre la variable focal: f = puntuación de la variable focal, i, j = dos países i, j . Los dos índices son los siguientes:

$$R_1 = |F_i - F_j|;$$

$$R_2 = |F_i - F_j| / [(F_i + F_j) / 2];$$

Hemos aplicado los datos de Hofstede para estos algoritmos, derivando para cada uno una lista de índices para todas las dimensiones culturales y los posibles pares de países (de un total de $C_{53}^2 = 1.378$ pares). Los índices fueron clasificados desde el más alto hasta el más bajo, representando los pares de países con la disminución de la distancia en una dimensión de la cultura. El investigador debe estar interesado en el índice en la parte superior de la lista, ya que representa el par de países con el margen máximo en una dimensión cultural. Este par puede ser elegido como la muestra de estudio. Sin embargo, otras consideraciones pueden impedir esa elección, haciendo que el investigador se desplace por la lista hasta que un par factible se encuentre. Las listas están ordenadas de tal manera que los mejores pares de elección para la prueba de hipótesis están cerca de la parte superior de las listas. Al mismo tiempo, proporcionando todos los índices y sobre la base de los dos algoritmos, las listas representan múltiples consideraciones y enfoques de diseño de la muestra. Por ejemplo, algunos investigadores prefieren la puntuación basada

en el algoritmo absoluto y la lista para una calibración más precisa, mientras que otros pueden encontrar la puntuación relativa basada en el método adecuado de macro, porque las diferencias relativas son de interés. Debido a limitaciones de espacio, sólo los 3 primeros pares de países de cada lista se proporcionan en la Tabla 1. Las tablas llenas y los índices asociados están disponibles desde los autores.

TABLA 1 TOP 3 PARES DE PAISES PARA UN FACTOR DE CULTURA CON VARIABLES NO FOCALES IGNORADAS				
Posición	Distancia del Poder	Individualismo	Masculinidad	Evitación de la Incertidumbre
Índice				
R1				
1	Austria, Malasia	Guatemala, E.E.U.U	Japón, Suecia	Grecia, Singapur
2	Israel, Malasia	Austria, Guatemala	Japón, Noruega	Grecia, Jamaica
3	Dinamarca, Malasia	Ucrania, Guatemala	Japón, Países Bajos	Portugal, Singapur
Índice				
R2				
1	Austria, Malasia	Guatemala, E.E.U.U	Japón, Suecia	Grecia, Singapur
2	Austria, Panamá	Australia, Guatemala	Austria, Suecia	Portugal, Singapur

	Austria,		Suecia,	
3	Guatemala	Ucrania, Guatemala	Venezuela	Guatemala, Singapur

Variables No Focales controladas.

Como se mencionó anteriormente, otra manera de diseñar una muestra es explicar y controlar las variables no focales. Este enfoque es preferible al método previamente descrito simplemente porque minimiza la posibilidad de que las variables no focales estén significativamente influenciadas en los resultados del estudio. La mayoría de los estudios transculturales usando el marco de Hofstede ignoran esta posibilidad. Sin embargo, esto deja los resultados abiertos a la explicación de las hipótesis rivales. Supongamos que dos países son seleccionados para estudiar el impacto del individualismo (la variable focal). Un país tiene una puntuación de 80 y el otro país, 20. Los dos países también tienen puntuaciones muy próximas a la cultura en todas las dimensiones, excepto en la Distancia del Poder (variables no focales), donde la puntuación de un país es de 65 y el otro es de 15. El investigador puede explicar la diferencia en las medidas dependientes como consecuencia del individualismo. Igualmente probable, sin embargo, los datos pueden ser explicados por la separación de los países en la Distancia del Poder. Por otro lado, si las puntuaciones de los dos países en la Distancia del Poder es de 41 y 39, pueden tener mayor confianza en que los efectos medidos se deben únicamente al Individualismo (todo lo demás permanece igual).

El ejemplo anterior ilustra que una guía para la identificación de pares de países óptimos es maximizar la diferencia en la variable focal mientras se minimizan las diferencias en las variables no focales. Para cada par de país, un índice compuesto de la proporción de la primera diferencia a la segunda pueden ser calculadas. Por lo tanto, un par ideal es indicado mediante un índice grande. Proponemos que el índice puede ser calculado mediante la maximización de la diferencia en la variable focal mientras se minimiza ya sea la 1) diferencia de medias o 2) diferencia máxima para todas las variables no focales. Adicionalmente, como con el primer escenario de investigación, las diferencias absolutas

o relativas pueden ser utilizadas. En total, hay cuatro algoritmos diferentes para llegar a los índices. Los dos primeros algoritmos (numerados a continuación como R_3 y R_4) minimizan la diferencia de medias de las variables no focales, mientras que las otras dos (numeradas R_5 y R_6) minimizan la máxima variación de las variables no focales. Dentro de cada conjunto de dos, los algoritmos son listados en el siguiente orden con base en: 1) la magnitud absoluta de las puntuaciones, 2) la magnitud relativa de las puntuaciones. Las notaciones utilizadas son: R = índice para un par de países, F = puntuación de la variable focal, A, B, C = puntuación de la variable No Focal; i, j = dos países i, j .

$$R_3 = |F_i - F_j| / [\text{promedio de } |A_i - A_j|, |B_i - B_j|, |C_i - C_j|]$$

$$R_4 = |F_i - F_j| / [(F_i + F_j) / 2] / [\text{promedio de } |A_i - A_j| / [(A_i + A_j) / 2], |B_i - B_j| / [(B_i + B_j) / 2], |C_i - C_j| / [(C_i + C_j) / 2]]$$

$$R_5 = |F_i - F_j| / [\text{máximo de } |A_i - A_j|, |B_i - B_j|, |C_i - C_j|]$$

$$R_6 = |F_i - F_j| / [\text{máximo de } |A_i - A_j| / [(A_i + A_j) / 2], |B_i - B_j| / [(B_i + B_j) / 2], |C_i - C_j| / [(C_i + C_j) / 2]]$$

Los cuatro algoritmos fueron presentados en los datos de los países de Hofstede, luego los índices resultantes para cada rango de algoritmos ordenados de mayor a menor para cada dimensión de la cultura focal. Al igual que con el anterior conjunto de listas, el investigador debería idealmente seleccionar los dos países en o cerca de la parte superior de la lista para asegurar mejor que la variable de interés de la cultura sea probada. Las limitaciones de espacio impiden que se presenten índices para todos los 1.378 pares

posibles; sólo los 3 primeros pares de países para cada algoritmo son presentados en la Tabla 2. Las listas completas de opciones están disponibles en los autores.

TABLA 2 TRES PRIMEROS PAISES PARA UN FACTOR DE CULTURA CON VARIABLES NO FOCALES CONTROLADAS					
Posición	Distancia del Poder	Individualismo	Masculinidad	Evitación de la incertidumbre	de la
Índice					
R3					
1	Brasil, Israel	Francia, Perú	Canadá, Países Bajos	Singapur, Oeste de África	
2	Israel, Turquía	Francia, Turquía	Irlanda, Suecia	El Salvador, Singapur	
3	Israel, Países Árabes	Corea del Sur, España	Finlandia, Suiza	Portugal, Este de África	
Índice					
R4					
1	Israel, España	Francia, Perú	Canadá, Países Bajos	Singapur, Oeste de África	
2	Canadá, Nueva Zelanda	Francia, Turquía	Finlandia, Suiza	Australia, Ucrania	
3	Francia, Israel	Corea del Sur, España	Noruega, Suiza	El Salvador, Singapur	

Índice				
R5				
1	Israel, España	Francia, Turquía	Irlanda, Suecia	Singapur, Oeste de África
2	Panamá, Perú	Francia, Perú	Japón, España	El Salvador, Singapur
3	Hong Kong, Malasia	Corea del Sur, España	Finlandia, Suiza	Grecia, Hong Kong
Índice				
R6				
1	Israel, España	Francia, Perú	Finlandia, Suiza	Singapur, Oeste de África
2	Argentina, Israel	Francia, Turquía	Canadá, Países Bajos	El Salvador, Singapur
3	Austria, Alemania	Francia, El Salvador	El Noruega, Suiza	Austria, Ucrania

ESTUDIO DE CUATRO PAÍSES PARA DOS FACTORES DE LA CULTURA INTERACTUANDO

Variables No Focales ignoradas

La mayor parte de la investigación hasta la fecha utilizando la estructura de Hofstede se ha centrado en los efectos principales de la cultura. Como esta corriente se madura, los estudios que examinan los efectos secundarios deben crecer en número. Un obstáculo para este crecimiento puede ser el reto de seleccionar a los países que garanticen los efectos observables de la interacción. El siguiente método puede ayudar en esta tarea. Supongamos el caso más simple de un investigador que quiera entender los efectos

secundarios de dos valores de la cultura. Cuatro países tienen que ser seleccionados, en representación de las cuatro combinaciones de los dos niveles (alto y bajo) de cada factor. El patrón de las puntuaciones de la cultura adecuados para las pruebas de hipótesis es dado a continuación.

Factor de la Cultura 2	Factor de la Cultura 1	
	Alto	Bajo
Alto	País A	País B
Bajo	País C	País D

Para seleccionar a los países para esta muestra, el investigador debe evaluar C_4^{53} (292.825) posibles combinaciones de cuatro países. Una vez más, la situación sería de enormes proporciones a menos que se proporcione un método para facilitar esta tarea. El método propuesto debe permitir la selección de pares de países en los que haya una diferencia considerable en un factor focal de cultura, pero muy cerca de otra variable focal. Así, el país A y el país B deberán ser dispares en el valor de la cultura 1, pero cerca, preferentemente idéntico, en el valor de la cultura 2. Al mismo tiempo, el país A y el país C deberán ser dispares en el valor de la cultura 2 pero similares en el valor de la cultura 1. Una forma de abordar esta tarea es primero ordenar por fila el conjunto total de países en una variable focal, llamada la variable F. Los países se dividirán en dos grupos, los mayores y los menores en esa variable. Luego, dentro de cada uno de los dos grupos,

los países estarán ordenados en función de su nivel de la segunda variable focal, G. Los cuatro grupos resultantes se corresponden con los que se representan en la matriz.

Utilizamos el método anterior y se calculó un índice en el que para cada factor focal la variación entre grupos se maximiza y la variación dentro del grupo se minimiza. El índice tiene un valor más grande cuando la variación entre los grupos es más alta o la variación dentro del grupo es menor. El índice fue calculado para todas las únicas 4 combinaciones de países y de dos maneras diferentes: usando las diferencias absolutas y usando las diferencias relativas. La notación es: F = primera puntuación de la variable focal, G = segunda puntuación de la variable focal; i, j, m, n = cuatro países, donde $F_i, F_j > F_m, F_n$; $G_j, G_n > G_i, G_m$. Los índices se calculan como sigue:

$$R_7 = \{[(F_i + F_j) - (F_m + F_n)] - [|F_i - F_j| + |F_m - F_n|]\} + \{[(G_j + G_m) - (G_i + G_n)] - [|G_j - G_m| + |G_i - G_n|]\}$$

$$R_8 = \{[(F_i + F_j) - (F_m + F_n)] / [(F_i + F_j + F_m + F_n) / 4] - [|F_i - F_j| / [(F_i + F_j) / 2] + |F_m - F_n| / [(F_m + F_n) / 2]]\} + \{[(G_j + G_m) - (G_i + G_n)] / [(G_j + G_m + G_i + G_n) / 4] - [|G_j + G_m| / [(G_j + G_m) / 2] + |G_i - G_n| / [(G_i + G_n) / 2]]\}$$

Los índices para cada algoritmo fueron calculados y ordenados de mayor a menor. Las combinaciones preferidas de países están en o cerca de la parte superior de las listas, y en consecuencia el los tres primeros están dados en la Tabla 3 para conservar el espacio. Las tablas completas están disponibles a partir de los autores.

<p>TABLA 3</p> <p>TOP 3: COMBINACIONES DE 4 PAISES PARA 2 FACTORES CULTURALES INTERACTUANDO CON VARIABLES NO FOCALES IGNORADAS</p>
--

DISTANCIA DEL PODER & DISTANCIA DEL PODER & INDIVIDUALISMO MASCULINIDAD	DEL & DISTANCIA DEL PODER & MASCULINIDAD	DISTANCIA DEL PODER & EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE
---	--	---

INDICE R7

Australia, Ucrania, Guatemala, Panamá	Austria, Dinamarca, Venezuela, Yugoslavia	Dinamarca, Israel, Malasia, Panamá
Dinamarca, Guatemala, Nueva Zelanda, Panamá	Austria, Dinamarca, México, Yugoslavia	Dinamarca, Guatemala, Israel, Malasia
Australia, Guatemala, Panamá, E.E.U.U	Dinamarca, México, Suecia, Venezuela	Dinamarca, Ucrania, Guatemala, Panamá

INDICE R8

Austria, Guatemala, Israel	Ecuador, Ecuador, Noruega, Filipinas, Suecia	Austria, Israel, Jamaica, Singapur
Austria, Guatemala, Israel, Panamá	Ecuador, México, Noruega, Suecia	Dinamarca, Francia, Hong Kong, Israel
Austria, Israel, Panamá, Venezuela	Ecuador, Noruega, Suecia, Venezuela	Dinamarca, Israel, México, Singapur

INDIVIDUALISMO & EVITACION DE MASCULINIDAD	INDIVIDUALISMO & EVITACION DE LA MASCULINIDAD & EVITACION DE LA INCERTIDUMBRE	INDIVIDUALISMO & EVITACION DE LA MASCULINIDAD & EVITACION DE LA INCERTIDUMBRE
--	---	---

INDICE R7

Colombia, Suecia, Venezuela	Noruega, Bélgica, Dinamarca, El Salvador, Singapur	Dinamarca, Jamaica, Japón, Yugoslavia
Ecuador,	Noruega, Bélgica, Dinamarca, Guatemala,	Costa Rica, Dinamarca, Jamaica,

Suecia, Venezuela	Singapur	Japón
Colombia, Noruega, Suecia	Ecuador, Dinamarca, Ucrania, Guatemala, Panamá	Dinamarca, Ucrania, Japón, Yugoslavia
INDICE R8		
Colombia, Suecia, Venezuela	Noruega, Dinamarca, Ucrania, Panamá, Venezuela	Costa Rica, Jamaica, Singapur, Yugoslavia
Ecuador, Suecia, Venezuela	Noruega, Colombia, Dinamarca, Ucrania, Panamá	Dinamarca, Ucrania, Japón, Yugoslavia
Colombia, Noruega, Suecia	Ecuador, Colombia, Dinamarca, Ucrania, Venezuela	Costa rica, Dinamarca, Ucrania, México

Variables No Focales controladas

Otro escenario es aquel en el que el investigador elige cuatro países para probar los efectos de la interacción de dos variables de la cultura, pero las variables no focales son controladas. La razón fundamental para el control de los dos factores restantes es el mismo que el dado anteriormente para un solo factor, el diseño de los dos países, a saber, que el hacerlo mejor asegura que todos los efectos observados puedan ser más claramente relacionados con las variables de interés. También similar a la de un solo factor, el escenario del diseño de dos países, podemos desarrollar algoritmos para producir índices para todas las combinaciones de países. Puesto que hay dos variables focales y dos variables no focales en lugar de una de cada una, las desviaciones estándar son incorporadas en los algoritmos. La selección de los países será guiada con el objetivo de maximizar la variación de las variables focales y minimizar ya sea la desviación estándar media o desviación estándar máxima de los factores no focales. Asumiendo el uso de las diferencias absoluta y relativa, cuatro algoritmos resultan. Los dos primeros algoritmos minimizan la desviación estándar media en las variables no focales (etiquetada R_9 y R_{10}),

y los dos siguientes minimizan la desviación estándar máxima (R_{11} a R_{12}). La notación es: R = índice de la combinación de 4 países; F = primer puntaje de la variable focal; G = segundo puntaje de la variable focal, A = primer puntaje de la variable no focal, B = segundo puntaje de la variable no focal, S_A = desviación estándar de los primeros puntajes de las variables no focales; S_B = desviación estándar de los segundos puntajes de las variables no focales, i, j, m, n = cuatro países, donde $F_i, F_j > F_m, F_n$; G_j, G_n, G_i, G_m . Los índices se indican a continuación.

$$R_9 = \{[(F_i + F_j) - (F_m + F_n)] - [|F_i - F_j| + |F_m - F_n|]\} + \{[(G_j + G_m) - (G_i + G_n)] - [|G_j - G_m| + |G_i - G_n|]\} - (S_A + S_B)/2$$

$$R_{10} = \{[(F_i + F_j) - (F_m + F_n)]/[(F_i + F_j + F_m + F_n)/4] - [|F_i - F_j|/[(F_i + F_j)/2] + |F_m - F_n|/[(F_m + F_n)/2]]\} + \{[(G_j + G_m) - (G_i + G_n)]/[(G_j + G_m + G_i + G_n)/4] - [|G_j - G_m|/[(G_j + G_m)/2] + |G_i - G_n|/[(G_i + G_n)/2]]\} - \{[S_A/(A_i + A_j + A_m + A_n)/4] + [S_B/(B_i + B_j + B_m + B_n)/4]\}/2$$

$$R_{11} = \{[(F_i + F_j) - (F_m + F_n)] - [|F_i - F_j| + |F_m - F_n|]\} + \{[(G_j + G_m) - (G_i + G_n)] - [|G_j - G_m| + |G_i - G_n|]\} - \text{MAX}(S_A, S_B)$$

$$R_{12} = \{[(F_i + F_j) - (F_m + F_n)]/[(F_i + F_j + F_m + F_n)/4] - [|F_i - F_j|/[(F_i + F_j)/2] + |F_m - F_n|/[(F_m + F_n)/2]]\} + \{[(G_j + G_m) - (G_i + G_n)]/[(G_j + G_m + G_i + G_n)/4] - [|G_j - G_m|/[(G_j + G_m)/2] + |G_i - G_n|/[(G_i + G_n)/2]]\} - \{\text{Max}[S_A/(A_i + A_j + A_m + A_n)/4, S_B/(B_i + B_j + B_m + B_n)/4]\}$$

Una vez más, los algoritmos fueron aplicados a los datos de la cultura de Hofstede, y las 3 mejores combinaciones de países se presentan en la Tabla 4, pero las listas completas están disponibles a partir de los autores.

TABLA 4					
TOP 3: COMBINACIONES DE 4 PAISES PARA DOS FACTORES CULTURALES INTERACTUANDO CON					
Distancia del Poder & Individualismo	Distancia del Poder & Masculinidad	Distancia del Poder & Incertidumbre	Evitación de la	Individualismo & Masculinidad	
INDICE R9					
Francia, Panamá, Perú, España	Canadá, Países Bajos, Noruega, Nueva Zelanda	Países Bajos, Grecia, Jamaica, México, Filipinas		Austria, Países Bajos, Noruega, Suiza	
Francia, Panamá, España	Corea, Australia, Israel, Japón, España	Bélgica, Canadá, Francia, Nueva Zelanda		Bélgica, Francia, Perú, El Salvador	
Francia, Corea, Perú, España	Colombia, Costa Rica, Panamá, Venezuela	Grecia, Malasia, Filipinas, Uruguay		Bélgica, Colombia, Francia, Perú	
INDICE R10					
Francia, Panamá, Perú, España	Canadá, Países Bajos, Noruega, Nueva Zelanda	Bélgica, Canadá, Francia, Nueva Zelanda		Bélgica, Francia, Perú, El Salvador	
Francia, Panamá, Perú, Turquía	Australia, Israel, Japón, España	Bélgica, Ire, Italia, Nueva Zelanda		Bélgica, Colombia, Francia, Perú	

Francia, Corea, Perú, Australia, Países Bajos,	Bélgica, Colombia
España	Noruega, Nueva Zelanda
	Bélgica, Francia, Ire, Nueva Zelanda
	Francia, El Salvador

INDICE R11

Francia,	Panamá, Canadá, Países Bajos,	Bélgica, Francia
Perú, España	Noruega, Nueva Zelanda	Perú, El Salvador
	Bélgica, Ucrania, Ire, Italia	

Francia,	Panamá, Australia, Israel, Japón,	Bélgica, Francia
Perú, Turquía	España	Corea, Perú
	Alemania, Ire, Italia, África del Sur	

Francia, Corea, Perú, Argentina,	Australia, Bélgica, Canadá, Francia, Nueva	Bélgica, Francia
España	Israel, España	Corea, El salvador
	Zelanda	

INDICE R12

Francia,	Panamá,	Ecuador, Pakistán,	Austria, Países Bajos
Perú, España		Taiwán, Venezuela	Noruega, Suiza
		Grecia, Jamaica, México, Filipinas	

Francia, Corea, Perú, Canadá, Países Bajos,	Bélgica, Canadá, Francia, Nueva	Austria, Países Bajos
España	Noruega, Nueva Zelanda	Noruega, E.E.U.U
	Zelanda	

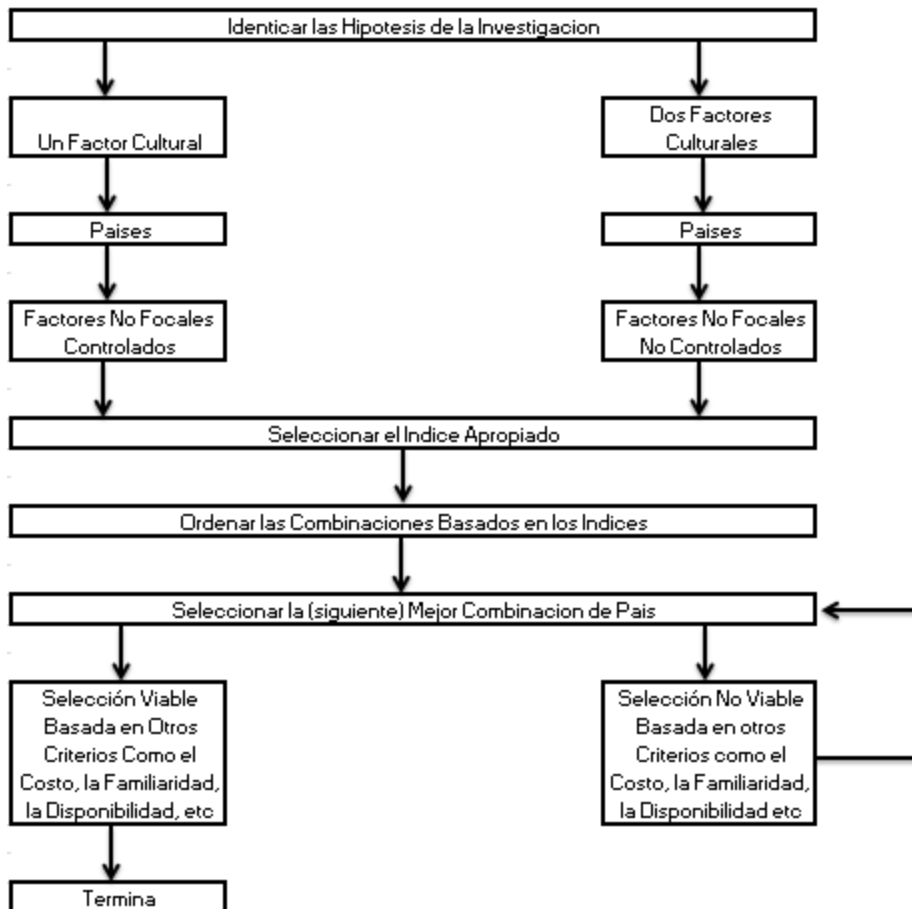
Francia,	Corea,	Alemania, Países Bajos,	Bélgica, Francia
Panamá, España		Noruega, Suiza	Corea, Perú
		Grecia, Malasia, Singapur, Uruguay	

DISCUSIÓN

Usos potenciales de los índices calculados

Un investigador puede utilizar las tablas proporcionadas para seleccionar los países que representan más fuerte las pruebas de hipótesis de la cultura, como sería el caso de la selección meramente crítica o la selección ad hoc. La muestra así puede ser mejor justificada en términos de rigor metodológico. Mientras se dan preferencias a las combinaciones de los países más altas en las listas, otras consideraciones pueden determinar la elección final, como el acceso a sitios de campo, la presencia de los colaboradores de la investigación, y variables no culturales para ser estudiadas. Otra forma de visualizar los algoritmos y las listas resultantes de los índices es pensar en ellos como una serie de decisiones que se toman con el fin de llegar a una muestra final. Una estructura de decisión, representada en la Figura 1, se puede utilizar para representar estas series. El primer paso es identificar la hipótesis de investigación relacionada con la cultura. A continuación, el número de variables las variables focales de cultura es determinado, seguido por la decisión de controlar o no las variables no focales. Estas decisiones dirigen al investigador a uno de los conjuntos de listas que hemos generado, desde el que se elige la combinación de más alto rango de países. Esta combinación se evalúa en términos de viabilidad y otras consideraciones, tales como la ubicación geográfica. Si la evaluación confirma la elección, el proceso finaliza; si no, la siguiente combinación abajo en la lista se evalúa. Este paso se repite hasta que una teórica y prácticamente factible combinación es hallada.

FIGURA 1
ESTRUCTURA DE UNA DECISION PARA LA SELECCIÓN DE UN PAIS EN UNA
INVESTIGACION INTERNACIONAL



Un ejemplo específico sobre el uso de las tablas puede ser de ayuda aquí. Supongamos que un investigador está interesado en comprender los efectos de la distancia de poder en las opciones del modo de entrada al mercado y las necesidades de seleccionar dos países para este estudio (por ejemplo, Ekeledo y Sivakumar, 1998). Si no hay ninguna razón (empírica o teórica) para creer que los factores de la cultura tras la distancia del poder influyen en las alternativas del modo de entrada, el investigador utilizaría la Tabla 1; por el otro lado, si existe una razón, entonces la Tabla 2 se utilizaría. Supongamos que es el primer escenario, por lo que la Tabla 1 se escoge y los pares correspondientes se enumeran en la columna de la distancia del poder. El par mejor clasificado es Austria (baja distancia de poder) y Malasia (alta distancia de poder). Estos dos países se

seleccionaron porque maximizan la diferencia en la distancia de poder, teniendo en cuenta las pruebas más sólidas de los efectos de la distancia de poder en la elección del modo de entrada. Este par es óptimo, independientemente de si la diferencia máxima se calcula con R_1 o R_2 (en la siguiente sección se discute cómo elegir el método de cálculo, pero en aras de la ilustración se asume desde este punto que R_1 es el mejor método de cálculo). El investigador considera otros aspectos del diseño del estudio para determinar si Austria y Malasia son adecuados, tales como el costo de llevar a cabo el estudio, la disponibilidad de los colaboradores de la investigación en estos dos países, o el deseo de su distribución geográfica. Si los dos países son adecuados, el proceso de selección termina. Si no es así, el investigador va al siguiente par de más alto rango de la lista, que es Israel y Malasia. Una vez más, los factores de los investigadores en otros elementos de estudio evalúan la idoneidad de estos dos países. Esto se realiza iterativamente hasta que un par adecuado se identifica. A medida que el investigador va más abajo en la lista, una solución de compromiso se está realizando, específicamente menos rigor menos teórico (certeza de que la distancia de poder explica la diferencia en las estructuras de la organización) para el estudio de factibilidad o tal vez mayor relevancia. Nuestro método permite ambas dimensiones para considerarse.

SELECCIÓN DE UN ÍNDICE ESPECÍFICO

Mientras que el árbol de decisión describe un camino hacia la elección de un país, el tema de la lista se sigue usando. Por ejemplo, si el investigador necesita 4 países para probar 2 factores que interactúan y para controlar 2 variables no focales, a partir de cuál de las listas correspondientes de la combinación debe ser elegido? La decisión puede ser gobernada por factores tales como el problema de investigación, las recomendaciones de gestión previstas, y las relaciones entre las variables.

En lo que respecta a la utilización de listas basadas en números absolutos en comparación con números relativos, la elección debe estar guiada por la necesidad de gestión y consideraciones teóricas. Si el objetivo es calibrar la relación entre los constructos, y para

calcular la sensibilidad de un factor de la cultura en relación a la variable dependiente, los números absolutos pueden ser preferidos. Sin embargo, si el objetivo es comprender los efectos relativos entre los constructos centrados en los rendimientos decrecientes de un factor de la cultura en la variable dependiente, entonces los índices basados en números relativos son adecuados.

Finalmente, existe la opción de si usar índices basados en la minimización de la variación media o variación máxima en las variables no-focales. La elección depende de las suposiciones de cómo las diferencias en las variables no-focales influyen en los resultados de las pruebas de hipótesis de las variables focales. Si la influencia de las variables no-focales tiene una pendiente constante con la varianza, y el sesgo relativo debido a las variables no focales es aproximadamente el mismo, entonces, los índices basados en la minimización de la varianza media pueden ser utilizados. Por el contrario, si el sesgo aumenta exponencialmente con la varianza en las variables no focales, se debe seleccionar un índice basado en la minimización de la varianza máxima.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los índices proporcionan mediciones de la fuerza de la prueba de hipótesis. Las futuras investigaciones pueden explorar otros algoritmos, como el uso de diferentes pesos para las variables no focales y las variables focales o el uso de la desviación estándar en lugar de los valores medios.

Otra dirección para futuras investigaciones es perfeccionar el actual conjunto de algoritmos e índices. Una modificación que vale la pena considerar es agrupar combinaciones de países basándose en los resultados del índice. Los grupos se pueden basar en divisiones iguales de combinaciones (por ejemplo deciles) o en un particionamiento de los valores del índice. Una segunda matización al actual conjunto de algoritmos e índices es comparar los órdenes de los rangos y las combinaciones de los países a través de las 12 listas. Son algunas combinaciones consistentemente mejores (cerca de la parte superior) o peores (en la parte inferior) a través de las listas? Por

ejemplo, si un par de países aparece en el 5% en la parte superior de todas las listas de dos países, ese par debe ser preferido y generalmente visto cómo superior?

Otra vía para la exploración adicional es especificar muestras preferibles para estudiar el efecto simultáneo de tres o cuatro factores de la cultura. Si un investigador desea explorar la media, así como los efectos de interacción de tres factores, un total de C_{53}^8 (es decir, 886.322.710) combinaciones deben ser evaluadas. Si el investigador está interesado en los efectos primarios y secundarios de los cuatro factores simultáneamente, hay cerca de 1.48×10^{13} combinaciones a considerar. El gran número de combinaciones hace que el desarrollo de criterios y clasificación basados en ellos sea un reto.

Ya que los países han experimentado en las últimas dos décadas cambios culturales debido al movimiento global de personas y productos y los avances en las tecnologías de la comunicación, también existe la necesidad de actualizar las puntuaciones culturales de Hofstede. Por lo tanto, el conjunto de los países considerados en nuestro análisis puede ser ampliado y re-examinado. Además, el aumento de la integración regional a través de los acuerdos comerciales y los esfuerzos políticos de unificación pueden significar que la unidad relevante del análisis en el tiempo puede cambiar de un país a región. Esto requeriría no sólo refinamiento del método que aquí se propone para la selección de la muestra, sino también la base para ese método, las puntuaciones de Hofstede.

Aunque hemos utilizado las puntuaciones culturales de Hofstede en nuestro artículo en reconocimiento a su amplia aceptación, otros índices de cultura pueden ser tratados usando nuestro método (ya que hemos dado los algoritmos) o también puede hacerlo sin las medidas de la no cultura, tales como las tasas de crecimiento de los datos del PIB o las puntuaciones del riesgo político. Nos centramos en la estructura de Hofstede y datos, en particular, debido a su considerable apoyo empírico y la gran utilidad de la investigación (Sondergaard, 1994). La última cualidad no es trivial, como las puntuaciones estandarizadas de la cultura para un gran número de países representando todas las regiones y grupos culturales en el mundo rara vez están disponibles para los investigadores. No obstante, reconocemos que la cultura no es la respuesta para todas las preguntas de investigación de negocios internacionales, y que existen limitaciones en los datos de Hofstede (Johnson & Lenartowicz, 1998).

Referencias

- Adler, Nancy J. 1983. Tipología de Estudios de Gestión con Participación en la Cultura. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 14, 2 (otoño): 29-47.
- & Susan Bartholomew. 1992. Comunidades académicas y profesionales del discurso: la generación de conocimiento sobre la gestión transaccional de Recursos Humanos. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 23, 3 (Tercer Trimestre): 551-569.
- Alasuutari, Pertti. 1995. *La investigación de la cultura: Método Cualitativo y Estudios Culturales*. London: Sage Books.
- Alden, Dana, Jan-Benedict EM Steenkamp, y Rajeev Batra. 1999. Marca de posicionamiento a través de la publicidad en Asia, América del Norte y Europa: el papel de la cultura de consumo global. *Journal of Marketing*.
- Armstrong, Robert W. 1996. La relación entre cultura y percepción de problemas éticos en Marketing Internacional. *Journal of Business Ethics*, 15 (noviembre): 1199-1208.
- Berry, John W. 1980. Introducción a la Metodología. *Manual de la psicología transcultural*, Harry Triandis, ed., Vol.2, 1-23.
- Bohannan, Paul & Glazer Mark. 1988. *Puntos altos en Antropología*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Bryan, Norman B., R. McLean Efraín, y Stanley J. Smits. 1995. Trabajar las percepciones entre Hong Kong y Estados Unidos Trabajadores de E / S: comparación transcultural. *Diario de Informática de usuario final*, 7 (otoño): 22-29.
- Cavusgil, S. Tamer & Das Ajay. 1997. Cuestiones metodológicas en la investigación empírica investigación intercultural: un estudio de la literatura de gestión y un marco. *International Management Review*, 37, 1 (primer trimestre): 71 - 96.
- Cohen, R. Jeffrey, Pant Laurie W., y David J. Sharp. 1993. Basada en el cultivo conflictos éticos Enfrentando Empresas Multinacionales Contabilidad. *Horizontes de Contabilidad*, 7 (septiembre): 1-13.

- Chandy, P. R. y G. E. Thomas Williams. 1994. El impacto de las revistas y los autores de Investigación de Negocios Internacionales: Un Análisis de los artículos citacional foques. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 25 (4): 715-728.
- Costa, Janeen A. & Gary J. Bamossy. 1995. *Marketing en un mundo multicultural: Identidad étnico, Nacionalismo y Cultura*. Londres: Sage.
- Dawar, Niraj & Parker Felipe. 1994. Los universales de Marketing: El uso de Consumidores de Marca, Precio, apariencia física, y Reputación Minorista como señales de la calidad del producto. *Journal of Marketing*, 58 (abril): 81-95.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, y Frederick E. Webster, Jr. 1997. Factores que afectan el desempeño organizacional: una comparación de Cinco Países. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 97-108.
- Douglas, Susan P. & C. Samuel Craig. 1983. *Marketing Research International*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ekeledo, Ikechi y Sivakumar K.. 1998. Entrada Foreign Market Modo Selección de Empresas de Servicios: Una perspectiva de Contingencia. *Revista de la Academia de Marketing Science*, 26 (otoño): 274-292.
- Fernández, Denise R., Dawn S. Carlson, Lee P. Stepina, y Joel D. Nicholson. 1997. Clasificación de Hofstede País 25 años después. *La Revista de Psicología Social*, 137 (1): 43-54.
- Griffeth, Roger W., Peter W. Hom, Angelo S. Denisi, y Wayne K. Kirchner. 1985. Una comparación de los diferentes métodos de agrupar a los países sobre la base de las actitudes del empleador. *Relaciones Humanas*, 38, 813-840.
- Hall, Edward. 1976. *Más allá de Cultura*. Garden City: NY: Anchor Press / Doubleday.
- Hennart, Jean-Francois & Larimo Jarma. 1998. El impacto de la cultura sobre la estrategia de las empresas multinacionales: ¿El Origen Nacional Afectan las Decisiones Propiedad? *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 29 (3): 515 - 537.
- Hofstede, Geert. 1980. *Cultura Consecuencias: Las diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo*. Beverly Hills, CA: Sage
- 1983. *Dimensión de las Culturas Nacionales de cincuenta países y tres regiones*. En *Expiscations en Cross-Cultural Psychology*, Jan Deregowski, Dziurawiec Suzanne, y Robert C. Annis, editores, Lisse, Países Bajos: Swets & Zeitlinger.

- 1997. Culturas y organizaciones: el software de la mente. Nueva York, Nueva York: McGraw-Hill.
- & Michael H. Bond. 1988. La conexión de Confucio: Desde Raíces Culturales para el Crecimiento Económico. Organización Dinámica, 16 (primavera) :5-21.
- Holzmüller, Hartmut H. & Stöllnberger Barbara. 1994. Un marco conceptual para la selección del país de exportación en Estudios transnacionales. Los avances en Marketing Internacional, 6, 3-24.
- Inglehart, Ronald, Miguel Basáñez, y Moreno Alenjandro. 1998. Valores Humanos y Creencias: LIBRO Cross-Cultural. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Inkeles, Alex y Daniel J. Levinson. 1969. Carácter Nacional: El estudio de la personalidad modal y sistemas socioculturales. El Manual de Psicología Social, 2ª ed., Vol. 4, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Johnson, J. P. & Lenartowicz Thomasz. 1998. Cultura, Libertad y Crecimiento económico: ¿Es Valores Culturales explicar el crecimiento económico? Journal of World Business, 33 (4): 332-356. Kogut, Bruce & Singh Harbir.
- Efecto de la Cultura Nacional en la elección del modo de entrada. Revista de Estudios Internacionales de Negocios, 19 (otoño): 411-432.
- Nakata, Cheryl & K. Sivakumar. 1996. Cultura Nacional y Desarrollo de nuevos productos: una revisión integradora. Journal of Marketing, 59 (enero): 61 - 72.
- Nasif, Ercan G., Hamad Al-Daea, Bahman Berahimi, & Mary S. Thibodeaux. 1991. Problemas metodológicos en la investigación transcultural: una revisión actualizada. International Management Review, 31 (primer trimestre): 79-91.
- Rao, Asha y Keiji Hashimoto. 1996. Influencia Intercultural: Un Estudio de directivos expatriados japoneses en Canadá. Revista de Estudios Internacionales de Negocios, 27 (3): 443 466.
- Ronen, Simeha y Oded Shenkar. 1985. Agrupar a los países sobre las dimensiones actitudinales: Una revisión y síntesis. Academy of Management Review, 10 (3): 435-454.
- Samiee, Saeed y Athanassiou Nicholas. 1998. Strategy Research International: Cross-Cultural Implicaciones de Investigación. Journal of Business Research, 3 (2): 79 – 96.
- & Insik Jeong. 1994. Cross-Cultural de Investigación en Publicidad: Evaluación de las metodologías. Revista de la Academia de Marketing Science, 22 (verano): 205-217.

- Schöllhammer, Hans. 1994. Estrategias y Metodologías en Negocios Internacionales y Gestión de la Investigación Comparada. *International Management Review*, 34 (Edición Especial-Primer Trimestre): 5-20.
- Sekaran, Uma. 1983. Aspectos metodológicos y teóricos y los avances en la investigación transcultural. *Revista de Estudios Internacionales de Negocios*, 14 (otoño): 61-73.
- Smith, Paul B. & Salom H. Schwartz. 1997. Valores. En John W. Berry, Marshall H. Segall, y Kagitcibasi Cigdem, editores, *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 3, 2ª Edición: Comportamiento Social y Aplicaciones*, 77-118, Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sondergaard, Mikael. 1994. Nota de Investigación: Consecuencias de Hofstede: Un estudio de opinión, citas y repeticiones. *Organization Studies*, 15 (3): 447-456.
- Steenkamp, Jan-Benedict EM, Frenkel ter Hofstede, y Wedel Michel. 1999. Una Investigación Cross-National en los antecedentes culturales individuales y nacionales de innovación del Consumidor. *Journal of Marketing*, 63 (abril): 55-69.
- Ter Hofstede, Frenkel, Jan-Benedict EM Steenkamp, y Wedel Michel. 1999. Segmentación del mercado internacional basada en relaciones de productos de consumo. *Journal of Marketing Research*, 36 (febrero): 1-17.
- Van de Vijver, Fons & Leung Kwok. 1997. Métodos y Análisis de Datos de la investigación comparativa. En John W. Berry, Ype Poortinga H., & Pandey Jonás, editores, *Handbook of Cross-Cultural Psychology, Volume 1, 2ª edición*, 257-300, Boston, MA: Allyn & Bacon.

Traducción No. 3: el impacto de la diversidad y la gestión de la igualdad sobre los resultados empresariales: más allá del desempeño de los sistemas de trabajo

En este artículo se demuestra que un sistema de gestión de la diversidad y la igualdad (DEMS) contribuye al desempeño de la empresa más allá de los efectos de un sistema tradicional de trabajo de alto rendimiento (sistemas de alto rendimiento), que consiste en un paquete de prácticas de trabajo políticas usadas ampliamente en las empresas de alto rendimiento. El DEMS típicamente incluye la diversidad del entrenamiento y la vigilancia de la contratación, la remuneración, y la promoción a través de las minorías y otros grupos

desfavorecidos. Nuestro análisis de los datos cuantitativos de los servicios y las organizaciones de fabricación en Irlanda confirman que las prácticas de sistemas de alto rendimiento están asociadas a resultados empresariales positivos y se encuentra específicamente que las prácticas DEMS se asocian positivamente con el aumento de la productividad laboral, la innovación laboral y una menor rotación voluntaria de empleados.
© 2010 Wiley Periodicals, Inc.

Palabras clave: diversidad y la gestión de la igualdad, el sistema de trabajo de alto rendimiento, la productividad laboral, la innovación laboral, la rotación, el rendimiento a nivel de empresa.

Introducción

Veo tres puntos principales para hacer el caso empresarial para la diversidad: (1). una escasez de talento que nos obliga a buscar y utilizar todas las capacidades de todos nuestros empleados, (2). la necesidad de ser igual que nuestros clientes, incluyendo la necesidad de comprender y comunicarse con ellos en términos que reflejan sus preocupaciones, (3). diversos equipos producen mejores resultados. Este último punto no es tan fácil de vender como los dos primeros, sobre todo para los ingenieros que quieren los datos. *Lo que necesito son los datos, la evidencia de que diversos grupos se desempeñan mejor (énfasis añadido).*- Lew Platt, ex CEO de Hewlett Packard, Comentarios a la Red de Investigación de la Diversidad, Stanford Business School, 18 de marzo 1998.

En las organizaciones de hoy en día se coloca mucho énfasis en facilitar la diversidad y el fomento de la igualdad, en el supuesto de que, si bien acogido, la diversidad y la gestión de la igualdad puede conducir a un mejor desempeño de la empresa (Jackson, Joshi, y Erhardt, 2003; Thomas y Ely, 1996).

La evidencia concreta que demuestra los efectos principales de la diversidad y la gestión de la igualdad, es sin embargo, mucho menos evidente, y, cuando se ha encontrado la evidencia tentativa, se ha tendido a ser un contexto específico (por ejemplo, Jackson y Joshi, 2004; Kochan et al ., 2003). Lo que fue llamado inicialmente "igualdad de oportunidades" comenzó

como un esfuerzo para cumplir con ciertos requisitos legales (Wilson, 1996). En muchas organizaciones, sin embargo, se ha convertido en una prioridad estratégica para la mejora del rendimiento (Carnevale y Stone, 1994, Comisión Europea, 2005), a pesar de la poca evidencia tangible que demuestra que las iniciativas de igualdad de oportunidades son un uso adecuado de los recursos (Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD) de 2006; Jayne y Dipboye, 2004).

Aunque existen muchas definiciones del término "gestión de la diversidad" (por ejemplo, Ellis & Sonnenfeld, 1993; Kandola y Fullerton, 1994; Thomas y Ely, 1996), dos son especialmente útiles para capturar la esencia del concepto. La primera dice que la gestión de la diversidad es "un enfoque de la igualdad en el trabajo [que] señala a su carácter distintivo en gran parte de su atención a la igualdad a través de la" diferencia "en lugar de" la identidad "(Gagnon y Cornelius, 2002, p. 36). La segunda afirma que la gestión de la diversidad implica "la comprensión de que existen diferencias entre los empleados y que estas diferencias, si se gestionan adecuadamente, son un activo para que el trabajo se realice de manera más eficiente y eficaz" (Bartz, Hillman, Lehrer, y Mayhugh, 1990, p. 321).

Los sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad (DEMS) pueden estar compuestas de múltiples facetas, incluidas las políticas escritas de la diversidad y la gestión de la igualdad, la diversidad / igualdad de formación para el personal y el seguimiento de contratación, promoción y remuneración relativa por sexo, edad y origen étnico. En general, sin embargo, los sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad presentan desafíos a la forma de conceptualizar y hacer frente a los problemas que están relacionados con la igualdad, la diferencia, la discriminación y la injusticia en el empleo. (Para un análisis a fondo de estas áreas, consulte Liff y Wajcman, 1996. Mediodía y Ogbonna, 2001).

Para que las organizaciones tomen decisiones informadamente usando los recursos escasos para mejorar el rendimiento, deben ser capaces de comparar los efectos de diferentes iniciativas potenciales. En este estudio, hemos demostrado que la inversión en DEMS puede contribuir significativamente al rendimiento de la organización. También sugerimos que la definición tradicional de sistemas de alto rendimiento debe ser ampliado para incluir la diversidad y la gestión de la igualdad.

Marco teórico e hipótesis

Ampliación de la definición de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

Un creciente cuerpo de investigación ha sugerido que el uso de un paquete o un sistema de prácticas de recursos humanos que incluye la amplia selección de personal y los procedimientos de selección, compensación y gestión del rendimiento, amplia comunicación y participación de los trabajadores, y la formación y el desarrollo puede mejorar la adquisición, el desarrollo y la retención de la fuerza laboral que es una fuente potencial de ventaja competitiva (Datta, Guthrie, y Wright, 2005). Estas prácticas de recursos humanos se conocen como de alta participación (Guthrie, 2001), alto compromiso (Arthur, 1994), o de alto rendimiento (Datta et al; Pfeffer, 1995.; Huselid, 1995) de los sistemas de trabajo (sistemas de alto rendimiento).

Gran parte del análisis de los sistemas de alto rendimiento se origina a partir del estudio de la gestión estratégica de los recursos humanos (en adelante estratégica HRM), donde los investigadores han examinado el impacto de los paquetes de las prácticas de recursos humanos en los resultados de la firma como la productividad. La idea de que un sistema de prácticas de recursos humanos puede ser más que la suma de las partes ha dado lugar a un debate sobre la configuración específica de las prácticas que deben constituir un sistema de alto rendimiento.

Recientemente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006) sugirió que los lugares de trabajo de alto rendimiento comparten cinco características principales:

1. Gente de gestión: un enfoque en los Recursos Humanos / problemas de las personas, incluida la contratación justa y abierta, la gestión eficaz, la disciplina bien establecida y los procedimientos de reclamación.
2. Participación de los empleados: Un enfoque en la participación de los empleados que fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo de la responsabilidad, la confianza y la comunicación.

3. Formación y desarrollo: Un enfoque en el desarrollo continuo de los empleados.
4. Diversidad e igualdad: un compromiso con la igualdad y una fuerza laboral diversa mediante la promoción de la igualdad de oportunidades.
5. La organización del trabajo: Una gran variedad de modelos de trabajo, incluidas las fórmulas flexibles de trabajo, el equilibrio entre trabajo y vida, las políticas favorables a la familia y la organización del trabajo para responder a la demanda.

A pesar de la inclusión de la diversidad y la igualdad por parte de la OIT (característica 4, arriba), ninguna investigación de la que somos conscientes ha investigado el impacto de los sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad, incluyendo la organización del trabajo, más allá de la influencia de las prácticas tradicionales de los sistemas de alto rendimiento (capturado en las características 1-3, más arriba) sobre los resultados empresariales. El objetivo de esta investigación es llenar este vacío.

El efecto de los sistemas de alto rendimiento tradicionales sobre los resultados empresariales

En muchos casos, el término estratégico HRM se utiliza indistintamente con sistemas de alto rendimiento, y numerosos estudios estratégicos de gestión de recursos humanos (HRM) han examinado el impacto de los paquetes de las prácticas de dichos recursos en los resultados de la firma (Doty, Glick y Huber, 1993). Según algunos autores, sin embargo, el lenguaje utilizado en relación con estas prácticas de alto rendimiento es ligeramente diferente de la estrategia tradicional de los recursos humanos en que "estas prácticas permiten y motivan a los trabajadores a desarrollar, compartir y aplicar sus conocimientos y habilidades de manera más completa que en las prácticas tradicionales, con implicaciones positivas para la calidad del empleo, así como para el rendimiento "(Godard, 2004, p. 349).

Cabe destacar que el estudio de referencia hecho por Huselid (1995) examinó la relación entre el uso de sistemas de alto rendimiento y los resultados de la empresa. Su principal conclusión fue que un mayor uso de prácticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección, una amplia formación y el desarrollo integral, se asoció con una disminución de

las tasas de rotación de los empleados y niveles más altos de productividad y rentabilidad. Desde la publicación de esa obra, muchos estudios han encontrado una relación positiva entre la adopción de paquetes específicos de prácticas de recursos humanos y los resultados de rendimiento a nivel de empresa, incluyendo la productividad y la innovación (Appelbaum, Bailey, Berg, y Kalleberg, 2000; Becker & Huselid, 1998; CIPD, 2006; Datta et al, 2005; inundación, Guthrie, Liu, y MacCurtain, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Más allá del apoyo a los sistemas de alto rendimiento, Becker y Huselid (1998) declararon:

Mientras las empresas se alejan del mando centralizado y las estructuras de gestión del control, los sistemas de alto rendimiento deben ser capaces de proporcionar una significativa, y cada vez más importante, fuente de creación de valor. En este contexto, la fuerza laboral de una empresa y sus sistemas de gestión de las personas se ven como una inversión y no un costo que se reduce al mínimo. (p. 92).

Claramente, los estudios anteriores han investigado a profundidad el impacto de los sistemas de alto rendimiento sobre los resultados empresariales. A la luz de nuestro interés en poner de relieve el impacto significativo de los DEMS por encima del de los tradicionales sistemas de alto rendimiento, no obstante, primero tenemos que conocer el impacto de los segundos en el desempeño de las empresas en nuestra muestra. Guiados por la evidencia anterior, ponemos a prueba la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El aumento del uso de los sistemas de trabajo de alto rendimiento resulta en el aumento de la productividad del trabajo, el aumento de la innovación fuerza de trabajo, y la disminución de la rotación voluntaria del empleado.

La adopción de sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad

La cuestión de distinguir entre las iniciativas de oportunidades en el empleo y la gestión de la diversidad es muy interesante.

Algunos investigadores han sugerido que las iniciativas de oportunidades en el empleo y la gestión de la diversidad se encuentran en extremos opuestos de un mismo continuo y

simplemente indican una progresión en el desarrollo de la igualdad en las organizaciones (Mc-Dougall, 1998), mientras que otros han sugerido que no es útil entre ellos (Malvín y Girling, 2000). En la actualidad, la gestión de la diversidad está disfrutando de una gran visibilidad en el debate organizativo, en parte debido a los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo, el aumento de la globalización y los cambios en las estructuras organizativas (Cope y Kalantzis, 1999). No es posible, sin embargo, separar la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo y el ofrecimiento de igualdad de oportunidades porque lo apoya la legislación y forma las vías en que se gestiona la diversidad (Monjes, 2007).

En todo el mundo desarrollado, importantes esfuerzos se han dirigido a hacer la mano de obra más representativa que la población general. En Europa, el artículo 13 del Tratado de Amsterdam (1997) proporciona a la Unión Europea los canales legales de gran alcance a través de los cuales se han reforzado la lucha contra la discriminación y el apoyo de la igualdad en todos los ámbitos, incluyendo el lugar de trabajo. En los Estados Unidos, la legislación federal, como el Título VII de la Ley de Derechos Civiles (1964), la Discriminación por Edad en el Empleo de 1967, y muchas de las leyes estatales (que a menudo van más allá de las leyes federales) requieren que las empresas adopten objetivos específicos para la composición de su fuerza de trabajo. En la India, la Ley de igualdad de remuneración (1976) hace cumplir la igualdad de remuneración para hombres y mujeres, y la ley de Personas con Discapacidades (1995) establece un objetivo de empleo del 3% de personas con discapacidad en las organizaciones gubernamentales. La India también ha adoptado algunas estrictas normas de acción afirmativa, en un esfuerzo para deshacer el daño asociado con el sistema de castas. Por ejemplo, el 22,5% de todos los empleos del gobierno, puestos en las instituciones educativas patrocinadas por el Estado, y circunscripciones electorales están reservados para las personas que pertenecen a las castas y tribus desfavorecidas y que se consideran en mayor desventaja que la población en general. En China, en virtud de la Ley de Promoción del Empleo (2008) y la legislación anterior, la discriminación por motivos de raza, origen étnico, sexo, y religión ha sido prohibida desde 1995. Además, la discriminación contra las personas con discapacidad está prohibida desde 1991, portadores de la hepatitis B desde 2007, y los portadores del virus de inmunodeficiencia humana (VIH), que sufren de síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) , y los miembros de su familia desde 2006.

Los principios de igualdad laboral de Irlanda se basan en la legislación europea, como el Tratado de Ámsterdam (1997). La legislación irlandesa que garantiza la igualdad laboral se deriva principalmente de la Ley de Igualdad en el Empleo (1998) y la Ley de Igualdad (2004), que prohíbe la discriminación contra los trabajadores y los demandantes de empleo en relación con el género, edad, raza, religión, discapacidad, estado civil, estado familiar, orientación sexual, y la pertenencia a la comunidad nómada (un grupo étnico indígena irlandés). Las personas no pueden ser tratadas de manera menos favorable sobre la base de alguno de estos criterios en relación con el despido, remuneración, acoso y el acoso sexual, las condiciones de trabajo, la promoción, el acceso al empleo, y otras áreas.

Beneficios para el negocio y los desafíos de la Diversidad y Gestión de la Igualdad

Aunque numerosas investigaciones sobre la diversidad se han llevado a cabo desde mediados de la década de 1990, relativamente pocos datos apoyan la afirmación de que las iniciativas de diversidad e igualdad influyen en los resultados empresariales (Monjes, 2007). En general, los estudios que han examinado los resultados de la empresa por lo general han utilizado indicadores financieros, tales como el retorno de la inversión, los ingresos, los costos y beneficios (Jayne y Dipboye, 2004). Las organizaciones frecuentemente protegen fuertemente dichos datos, ya que es potencialmente sensible a efectos comerciales (Monks). Varios estudios cualitativos han mostrado resultados positivos en términos generales, pero la capacidad de traducir las políticas de igualdad y diversidad en un mejor desempeño es altamente específica en dicho contexto (Jayne y Dipboye; Kochan et al, 2003; Triandis, 1995; Yasbek, 2004), y los resultados rara vez son fácilmente generalizables.

Por lo tanto, la pregunta obvia es, ¿por qué esperamos como resultado de las DEMS un mejor desempeño de la organización? Un apoyo teórico para la idea viene de Appelbaum et al. 'S (2000) la teoría AMO del rendimiento, indica que este es una función de la capacidad de los empleados, la motivación y la oportunidad. Aplicando la teoría de AMO al contexto del presente estudio, sostenemos que el rendimiento depende de una mano de obra (1) competente y capaz (tanto a través de la contratación y capacitación no discriminatorias, y las prácticas de desarrollo), es decir (2) motivado (trabajo significativo combinado con un

sentido de la justicia laboral), y que tiene (3) oportunidades (prácticas de participación de los empleados que les proporcionan la oportunidad de contribuir en la empresa). Si se administra una fuerza laboral diversa eficazmente (por ejemplo, recibir una formación y desarrollo pertinentes, y los altos niveles de participación), su contribución a la organización será mayor. Mientras que la mayoría de la literatura se ha centrado en la relación entre la diversidad y los resultados individuales y de equipo, el enfoque se ha incrementado en la gestión de la diversidad y su impacto a nivel de empresa (Richard, 2000). Moss-Kanter (1983) señaló que las empresas que gestionan eficazmente la diversidad tenían mayores niveles de innovación, señalando específicamente que estas empresas tuvieron un mejor desempeño que la mayoría en la erradicación del racismo y el sexismo y el empleo de una fuerza laboral diversa. En un estudio de los efectos de la diversidad racial en el sector bancario, Richard encontró que la diversidad cultural gestionada eficazmente contribuyó a concretar una ventaja competitiva. Cox y Blake (1991) argumentaron que la gestión efectiva de la diversidad puede crear una ventaja competitiva que se centra en el precio, que atrae a los empleados de alto calibre, la creatividad y la innovación, el éxito de mercado, y la flexibilidad organizativa. Mientras que la evidencia limitada muestra explícitamente una relación entre la gestión de la diversidad y los resultados a nivel de empresa, existe evidencia de que la falta de gestión de la diversidad efectivamente puede afectar negativamente a la ventaja competitiva de la empresa. Por ejemplo, los estudios de los directivos hombres y mujeres en los Estados Unidos han encontrado vínculos entre la ineficaz diversidad (genero) de la gestión y facturación (Schwartz, 1989).

Recientemente, la Comisión Europea investigó el uso de los procedimientos y las políticas de diversidad e igualdad en las empresas europeas y la justificación económica de esas políticas. Sus resultados indicaron que el 48% de las empresas encuestadas participaron activamente en la promoción de la diversidad de trabajo y un programa de lucha contra la discriminación (Comisión Europea, 2005). Las prácticas asociadas con este compromiso activo incluyen iniciativas como el seguimiento y la presentación de informes periódicos de los objetivos de diversidad y una fuerte responsabilidad de gestión de la diversidad y la gestión de la igualdad. Ochenta y tres por ciento de las empresas que han adoptado este tipo de programa

informó que tenía un sentido empresarial. La diversidad dentro de los grupos de trabajo y los equipos han demostrado que traen sus propias recompensas, incluyendo un saludable retorno de la inversión en capital humano (Gardenswartz y Rowe, 1998). En concreto, el estudio de la Comisión Europea y otros han informado que los principales beneficios para el negocio de centrarse en la diversidad son la posibilidad de contratar a partir de una selección más amplia de personas y retener a los mejores trabajadores durante más tiempo (Iles, 1995; McKay et al, 2007; Ross & Schneider, 1992), más amplio conocimiento de los mercados y la internacionalización (Cox y Blake, 1991), una mayor creatividad e innovación (Gardenswartz y Rowe, 1998; Iles, 1995, West y Anderson, 1998; Wilson, 1996), encontrar diversos puntos de vista sobre temas de negocios y mejora la resolución de problemas y toma de decisiones (Adler, 1997; Flood, MacCurtain, y West, 2001), mejorar la imagen de la empresa (Metcalf y Forth, 2000), mejora de las relaciones de la comunidad y una imagen de la empresa (Nykiel, 1997), reducción de los costes ligados a la rotación y el absentismo (Kandola, 1995; Ross & Schneider, 1992), y el aumento de la resistencia y la flexibilidad (Gardenswartz y Rowe).

Muchos de estos beneficios a nivel de empresa puede proceder de los beneficios que los empleados obtienen de los DEMS (incluyendo la organización del trabajo), tales como la reducción del estrés relacionado con el trabajo, una mayor satisfacción en el trabajo (O'Connell y Russell, 2005), y un mayor sentido de la equidad en el lugar de trabajo (Siegel, post, Garden, Brockner, y Fishman, 2005). Según Siegel, la creencia de los empleados de que la empresa los trata justamente puede influir en una serie de actitudes y comportamientos de relevancia organizacional, tales como el compromiso (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, y Martin, 1997) y la confianza (Konovsky y Pugh, 1994). Además, cuanto mayor es el grado en que los empleados perciben que su empresa les proporciona un ambiente de trabajo donde los beneficios sociales y el sentido de la justicia son valores importantes, más motivados estarán de premiar su empresa con esfuerzo discrecional (Lambert, 2000).

A pesar de cierta evidencia de los beneficios del aumento de la diversidad y la igualdad en los lugares de trabajo, los hallazgos de los estudios han sido contradictorios. Por ejemplo, los estudios de diversidad de género han encontrado que sus efectos sobre el rendimiento son a veces positivo (Jackson y Joshi, 2004; Kochan et al, 2003; Rentsch y Klimoski, 2001; Yasbek, 2004), a veces negativo (Jehn y Bezrukova, 2003), y algunas veces insignificante

(Richard, 2000; Watson, Johnson, Kumar, y Critelli, 1998). Esta tendencia se ha visto reflejada en la diversidad racial (ver Williams y O'Reilly, 1998, para una revisión). Algunos investigadores han sugerido que la creación de una organización diversa, pero no para la gestión de la diversidad efectiva puede conducir a resultados negativos, como la falta de consenso y el conflicto disfuncional (Riordan, 2000; Stephenson y Lewin, 1996; Williams y O'Reilly, 1998). Reconociendo que la diversidad de los grupos de trabajo a veces no llegan a su máximo potencial, Jehn y Bezrukova (2003) y Kochan et al. (2003) pusieron de relieve que, si bien la diversidad puede ser beneficiosa, las iniciativas de diversidad e igualdad deben ser gestionadas eficazmente para lograr estos beneficios. Se podría decir, entonces, que la gestión eficaz de los sistemas de la igualdad y la diversidad pueden contribuir al logro de los beneficios comerciales de la diversidad (por ejemplo, la resolución efectiva de problemas y la innovación) sin provocar los efectos negativos de la diversidad (por ejemplo, el conflicto disfuncional). Este tipo de iniciativas eficaces de gestión podrían incluir mantener el apoyo de la dirección, la incorporación de la diversidad y la igualdad en la misión y la visión (incluyendo la diversidad y la igualdad en la fijación de objetivos, de recompensa y reconocimiento) de la organización, la capacitación relacionada con la diversidad y la igualdad en todos los niveles de la empresa, medir el impacto de la diversidad y la igualdad dentro de la empresa (Monks, 2007).

Cuantificación de los beneficios de una fuerza laboral diversa

Algunas empresas tienen dificultades para evaluar el impacto neto de las políticas de igualdad y diversidad; después de todo, es mucho más fácil de identificar y medir los costos tangibles que los beneficios que por su naturaleza tienden a rendir frutos en el largo plazo. En este estudio, sin embargo, tratamos de analizar cuantitativamente los beneficios empresariales de la gestión efectiva de la diversidad y la igualdad. En concreto, se examinan los efectos de los sistemas de alto rendimiento y los DEMS sobre la productividad laboral, la innovación de la mano de obra, y la rotación de personal. Siguiendo el ejemplo de otros estudios (por ejemplo, Guthrie, 2001; Huselid, 1995), definimos la productividad laboral, como los ingresos por ventas por empleado; la medida de la innovación de la fuerza de trabajo como los ingresos por ventas generados por los productos de reciente introducción

(una vez más por empleado), y la rotación de personal como medida de la tasa de rotación voluntaria anual de la empresa. El éxito de las iniciativas de diversidad e igualdad no existen normalmente como entidades independientes, sino como un componente de un sistema de gestión de recursos humanos integrado (Benschop, 2001; Monks, 2007). Es imperativo, por lo tanto, tener en cuenta otros aspectos del sistema de gestión de recursos humanos que también podrían ser responsables de las mejoras en el rendimiento. Por lo tanto, se aíslan los efectos de los DEMS más allá de las mejoras de rendimiento asociados con otras prácticas de recursos humanos de alto rendimiento.

Hipótesis 2: El aumento del uso de los sistemas de gestión de la diversidad / igualdad se traduce en aumento de la productividad laboral, la innovación de la mano de obra, y la disminución de la rotación voluntaria del empleado, además del incremento de la contribución de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.

Contexto del estudio: El mercado de trabajo irlandés

El mercado de trabajo en la República de Irlanda es el escenario de nuestro estudio. Los esfuerzos legislativos del país y el robusto "tigre celta" económico de Irlanda durante los años 1990 y 2000 han hecho que la fuerza laboral de Irlanda sea mucho más diversa en cuanto a la nacionalidad, el idioma, el origen étnico y la afiliación religiosa. Este aumento de la diversidad se debe principalmente a que la participación de la población de inmigrantes no irlandeses aumento del 3% en 1993 al 10% en 2006 (Smyth, Darmody, McGinnity, y Byrne, 2009). Además, las tasas de mujeres participando en la fuerza laboral aumentó del 42% en 1990 a casi 58% en 2003 (Oficina Central de Estadística [CSO], 2003). La proporción de personas mayores en la población irlandesa también ha aumentado. Se espera que la proporción de los que tienen entre 45 y 64 años en la fuerza de trabajo siga aumentando. La edad media en ascenso entre los trabajadores va a crear oportunidades y desafíos para los empleadores, dando un aumento de la disponibilidad de mano de obra, pero también la necesidad de proporcionar modalidades de trabajo más flexibles (Autoridad para la Igualdad, 2002a). Una participación adicional también se espera de las personas con discapacidad, ya que siguen siendo una fuerza laboral potencial relativamente sin explotar (Gannon y Nolan,

2004). La diversidad religiosa está aumentando en línea con la inmigración, y los ciudadanos también están cambiando la conciencia de la diversidad sexual, en particular después de las provisiones para la unión civil de muchos países europeos, como Irlanda. La investigación sobre el empleo de las personas gays y lesbianas, sin embargo, indica que todavía pueden experimentar hostilidad y discriminación en el trabajo (Autoridad para la Igualdad, 2002b; Zappone, 2003).

Desde 2007, las estadísticas sobre la oferta del mercado de trabajo han mostrado cierta disminución de los inmigrantes debido a la actual crisis económica mundial. La economía irlandesa está experimentando un descenso en el número de las entradas de inmigrantes, y la capacidad de la economía irlandesa para absorber la afluencia de migrantes también ha disminuido. Sin embargo, en el tercer trimestre de 2008, la gente no irlandesa seguía representando el 80% del aumento de año en año en el tamaño de la fuerza de trabajo (22.000), que en ese momento fue de 2,24 millones (Foras Áiseanna Saothair [FAS], 2008). Por lo tanto, la economía irlandesa, ofrece un rico contexto para el estudio de la diversidad que no se limita a la diversidad basada únicamente en la nacionalidad, sino también incluye bases sobre el género, la discapacidad, la edad y la religión.

En algunos países, la diversidad de la fuerza laboral ha sido una realidad desde hace muchos años, pero hasta finales de 1990, Irlanda tuvo una fuerza de trabajo relativamente homogénea. A medida que la fuerza laboral se ha vuelto más diversa, muchas organizaciones indígenas y multinacionales con sede en Irlanda han tenido problemas para manejar eficazmente sus nuevas culturalmente diversas fuerzas de trabajo. Este desafío es experimentado sin embargo, no sólo por las empresas que operan en Irlanda. Como se desprende de la investigación a nivel mundial, muchas organizaciones tienen dificultades para aprovechar los efectos positivos del empleo de una mano de obra diversa (Cope y Kalantzis, 1999). Este estudio, por tanto, tiene como objetivo examinar el grado en el que la diversidad y la igualdad son manejados activamente para abordar las cuestiones de la igualdad, la discriminación y la injusticia en el empleo (mediodía y Ogbonna, 2001) y el grado en el que la diversidad y las cuestiones de igualdad son importantes en la mejora del rendimiento del negocio (Kochan et al., 2003).

Método

El enfoque cuantitativo adoptado aquí se basa en el trabajo de otros investigadores en esta área (Datta et al, 2005;. Flood et al, 2005;. Guthrie, 2001; Huselid, 1995). El procedimiento fue solicitar descripciones basadas en encuestas de las prácticas de gestión en las áreas de comunicación y participación, formación y desarrollo, personal y contratación, gestión del desempeño y la remuneración, la igualdad y la gestión de la diversidad, y que cumplan estas con índices de desempeño de la empresa. Para lograr este objetivo, dos instrumentos de encuesta separados centrados en las prácticas generales de gestión y prácticas de recursos humanos fueron enviados al director general (MD) y al gerente de recursos humanos, respectivamente, de las empresas identificadas. La encuesta general de las prácticas de gestión obtuvo medidas en una variedad de características organizacionales. Además de repetir algunas de estas medidas (para evaluar la fiabilidad de la medición), el estudio de las prácticas de recursos humanos pidió a los encuestados "describir las prácticas de recursos humanos en sus operaciones en Irlanda durante 2005-06." Después de la prueba piloto, las encuestas fueron enviadas por correo a los ejecutivos identificados en la muestra de las empresas, seguidos de recordatorios y una segunda copia de la encuesta.

Muestra

El estudio, diseñado de acuerdo con el método de diseño total (Dillman, 2000), se ejecutó entre mayo y octubre de 2006. La muestra de 1000 empresas se obtuvo de la base de datos de 1000 empresas Irish Times Top, lo que incluye a un representativo conjunto de operaciones Irlandesas multi-industria. La muestra incluye tanto a las empresas irlandesas indígenas y las empresas de propiedad extranjera con operaciones en Irlanda. En total, participaron 241 empresas; 132 de ellas completaron ambas encuestas (que era necesario para obtener un resultado fiable), lo que resulta en una tasa de respuesta general utilizable de 13,2%. Esta tasa de respuesta está en la línea con las tasas de respuesta típicas para la investigación de esta naturaleza, que van del 6% al 28% (Becker & Huselid, 1998). Esto es especialmente típico dado que sólo estos pares están incluidos en la tasa de respuesta.

La amenaza del sesgo por la falta de respuesta existe cada vez que un número significativo de la población objetivo no responde. Dada la tasa de respuesta relativamente baja, comprobamos el posible sesgo de no respuesta mediante una prueba de extrapolación de la tendencia temporal en el que se compararon los encuestados tardíos versus los tempranos a lo largo de las principales variables del estudio. El supuesto detrás de esta prueba es que los encuestados tardíos (se recibieron respuestas después de la segunda vuelta de correo y el seguimiento de las llamadas telefónicas) son similares a los no respondedores (Armstrong y Overton, 1977). Pruebas T realizadas no mostraron diferencias significativas entre los encuestados tempranos y tardíos a lo largo de cualquiera de las variables clave del estudio. Además, se comparó la respuesta frente a las empresas que no respondieron con datos limitados disponibles en la versión de 2005 de los Times Top 1000 empresas Irlandesas. En concreto, hemos utilizado estos datos para comparar los encuestados que no respondieron en términos de tamaño de la empresa y de distribución de la industria. Usando un procedimiento ANOVA de una vía, se compararon los encuestados con las 1.000 principales empresas y no se encontraron diferencias significativas en cuanto al tamaño de la empresa o industria. Aunque estas comparaciones no descartan sesgo de no respuesta sistemática, hacen aumentar la confianza de que la falta de respuesta no amenaza la validez de los resultados.

Empresas que respondieron representan una variedad de industrias, incluyendo el transporte y las comunicaciones (7%), servicios financieros (10%), productos químicos (5%), ventas al por menor / al por mayor (14%); la agricultura, la energía, o la construcción (16%), servicios (13%) y manufactura (35%). De las organizaciones que respondieron, el 50% (n=66) fueron las filiales de empresas extranjeras, incluidas las de los Estados Unidos (26%, n= 34), Alemania (7%, n= 9), y el Reino Unido (5 %, n= 7). El 50% restante son totalmente organizaciones de propiedad irlandesa. La empresa promedio se había establecido durante unos 37 años, y el número medio de empleados era de 270.

Medidas

Los datos relativos a los sistemas de alto rendimiento y sistemas de diversidad / igualdad se obtuvieron de la encuesta de las prácticas de recursos humanos. Los datos utilizados para

calcular la productividad del personal (ingresos por ventas y número de empleados) y las medidas de resultado de innovación (porcentaje de las ventas derivadas de productos y servicios recientemente introducidos) se obtuvieron a partir tanto de la encuesta de las prácticas de recursos humanos y la encuesta de las practicas GM, así como de los ingresos de ventas disponibles públicamente. Como se ha hecho en otros trabajos (por ejemplo, Guthrie, 2001; Huselid, 1995), la rotación voluntaria se obtuvo de los encuestados de las prácticas de recursos humanos.

Sistemas de trabajo de alto rendimiento

Basado explícitamente en el estudio de Datta (2005), se utilizaron 18 prácticas de recursos humanos de las áreas de personal, gestión del desempeño y remuneración, capacitación y desarrollo, y la comunicación y participación de los trabajadores para formar un único índice que representa una medida de sistemas de alto rendimiento. Debido a que las prácticas tienden a variar entre los grupos de empleados, las preguntas relacionadas con las prácticas de recursos humanos se preguntaron por separado a dos categorías de trabajadores: El grupo A estaba compuesto por la producción, el mantenimiento, el servicio y los empleados de oficina (a veces llamados "los empleados no exentos"), y el Grupo B se compone de ejecutivos, gerentes, supervisores y empleados profesionales / técnicos (a veces llamados los empleados "exentos"). Este esquema de clasificación se deriva de los grupos utilizados por Huselid (1995) y Datta. Algunos elementos de la muestra son "¿Qué proporción de los empleados de los grupos A y B administran una o más pruebas de empleo (por ejemplo, pruebas de habilidades, pruebas de aptitud, o pruebas de capacidad mental / cognitiva) antes de la contratación?" "¿Qué porcentaje de sus empleados de los Grupos A y B han recibido una formación intensiva / extensiva de las competencias genéricas (por ejemplo, resolución de problemas, habilidades de comunicación, etc.)?" "¿Qué porcentaje de sus empleados de los grupos A y B reciben una compensación parcial supeditada a los resultados del grupo (por ejemplo, participación en los beneficios, participación en las ganancias)" "Ver Apéndice A para una lista completa de las prácticas de recursos humanos 18. Usando el número de empleados en cada grupo ocupacional, se calculó un promedio ponderado para cada práctica. Para ilustrar, supongamos que una determinada empresa tiene 500 empleados del grupo A y

100 empleados del Grupo B y que el 20% de los empleados del Grupo A y el 40% de los empleados del Grupo B "reciben evaluaciones formales de desempeño en forma rutinaria." El promedio ponderado para esta práctica de recursos humanos sería $[(500 * 20) + (100 * 40)] / 600 = 23.33$. Esta técnica de promedio se aplicó a cada una de las 18 prácticas de recursos humanos. Estos 18 promedios ponderados se utilizaron entonces para formar una escala compuesta. El alfa de Cronbach para la escala calculada fue de 0,854.

Prácticas de Gestión de la Diversidad / Igualdad

Las preguntas relacionadas con las prácticas de gestión de la diversidad y la igualdad (n= 17) se centraron en las políticas y prácticas de supervisión. Algunos elementos de la muestra son "¿Qué porcentaje de sus empleados totales recibe formación en la igualdad diversidad?" "¿Hasta qué punto es la igualdad y la diversidad integrada en la estrategia global de la empresa?" "¿Este trabajo tiene una política formal por escrito sobre la gestión de la diversidad?" "¿Se vigila reclutamiento y selección por género?" "Ver Apéndice B para una lista de todos los artículos. Debido a que las escalas relacionadas con los temas varían, fueron normalizados a una escala común mediante una transformación de puntuación z.

Estas medidas eran originales de este estudio, por lo tanto, realizamos un análisis factorial exploratorio. Johnson y Wichern (1982) recomiendan la validación de soluciones del factor mediante la comparación de la consistencia de los resultados producidas por los métodos de extracción alternativos. Las técnicas de los componentes principales (CP) y el eje principal de factoring (PAF) dieron resultados paralelos: cuatro factores con estructuras factoriales muy similares. El factor 1 se compone de los cuatro elementos de vigilancia del "reclutamiento y la selección"; el factor 2 se compone de los cuatro elementos de vigilancia de las "promociones"; el factor 3 se compone de los cuatro elementos de control de la "tasa de pago", y el factor 4 se compone de los restantes cinco artículos. Consulte el Apéndice B para una lista completa de la diversidad y la igualdad entre los elementos de gestión.

Utilizando los resultados de los factores como guía, hemos creado cuatro escalas compuestas, entre las que las intercorrelaciones estaban bastante altas (promedio $r > 0,40$). Teniendo en cuenta estas intercorrelaciones y el enfoque de este estudio (que no está en la dimensión de la

gestión de la diversidad, en sí misma), se realizó un análisis factorial de segundo orden para determinar si los cuatro factores principales convergían en un solo factor, de orden superior. El análisis de los factores de orden superior identifica las áreas de generalización a través de factores primarios, es decir, si los factores primarios (de primer orden) están correlacionados, entonces estas correlaciones dan lugar a los factores de segundo orden. El análisis de orden superior puede continuar hasta que se produce un factor o hasta que surgen los factores no correlacionados (Gorsuch, 1983). Nuestra hipótesis es que los cuatro factores principales están interrelacionados, ya que están influenciados por un constructo subyacente más amplio. Los resultados del análisis factorial secundario fueron consistentes con esta hipótesis: se extrajo un único factor. En consecuencia, se creó una escala única de gestión de la diversidad / igualdad para cada empresa encuestada. Otra prueba de la interrelación de estos elementos es el alto alfa de Cronbach (0.851). El alfa de Cronbach, que es matemáticamente equivalente a la media de todas las posibles estimaciones dividida a la mitad, tomara un gran valor cuando los artículos tienen varianza compartida significativa, es decir, tienen altas correlaciones.

Productividad laboral

De acuerdo con otros estudios (por ejemplo, Guthrie, 2001; Huselid, 1995), la productividad laboral se midió como el ingreso creado por empleado. Los datos sobre las más recientes estimaciones del total de las ventas y el empleo total se recogieron a través de los cuestionarios de ambos grupos de encuestados. La productividad laboral se calculó como los ingresos totales de la empresa dividido por el número total de empleados. El coeficiente de correlación intra-clase computarizado ($ICC2 = 0.830$) apoya la fiabilidad de estos datos. Debido a que nuestras variables independientes primarias se obtuvieron de las encuestas sobre las prácticas de recursos humanos, reducimos la amenaza del sesgo del método común mediante el uso de los componentes de productividad laboral en la práctica de la encuesta de GM. Una transformación logarítmica para corregir la asimetría de datos.

Innovación laboral

La innovación laboral se cuantificó utilizando los datos sobre el número de empleados, ingresos por ventas, y la respuesta a la pregunta "¿Qué proporción de las ventas totales de la empresa (facturación) proviene de los productos o servicios introducidos en los últimos 12 meses?" La respuesta a esta pregunta se multiplicó por el total de ventas para obtener una estimación de los ingresos por ventas generados por la venta de nuevos productos o servicios. Esta cifra de ventas fue dividida por el número de empleados para obtener el grado de innovación de la fuerza laboral, una indicación de las ventas per cápita derivado de los productos o servicios introducidos recientemente. Esta medida refleja la capacidad de la fuerza de trabajo para impactar la eficiencia organizativa y la innovación en procesos y productos innovadores. Estas estimaciones fueron proporcionados por los encuestados, tanto de la encuesta de las prácticas de recursos humanos y la encuesta de las prácticas de GM. El valor ICC2 (0.961) apoya la fiabilidad de estas respuestas. Como se hizo anteriormente, se utilizaron los datos de los encuestados de las prácticas de GM para reducir el riesgo de sesgo entre las personas del mismo origen y una transformación logarítmica para corregir la asimetría de los datos.

Rotación de empleados

En esta investigación, la medida de las tasas de rotación de empleados de una empresa se tomó de las respuestas a la siguiente pregunta en la encuesta a las prácticas de Recursos Humanos: "Por favor estimar su tasa anual de rotación voluntaria (porcentaje de los que se marcharon voluntariamente de su organización)." Esta pregunta fue hecha por separado a las dos categorías de trabajadores (Grupo A y Grupo B). Un promedio ponderado de estas estimaciones independientes se calculó para representar la tasa media general de la rotación de los empleados de cada empresa y los valores fueron transformados logarítmicamente para corregir la asimetría.

Variables de control

Utilizamos una serie de variables de control en nuestros modelos de regresión de mínimos cuadrados ordinarios:

- Edad de la empresa: la medida de la edad de la empresa se toma de la pregunta: "¿Cuánto tiempo hace que su organización local está en funcionamiento?" Las estadísticas de fiabilidad apoyadas por la agregación ($ICC2 = 0.905$), y utilizamos una transformación logarítmica de la media de las respuestas de ambos grupos.
- Tamaño de la empresa: el número de trabajadores se utiliza para indicar el tamaño de la empresa. Para calcularlo, se utilizó una transformación logarítmica de la media de las respuestas de ambos grupos de encuestados "($ICC2 = 0.933$).
- I + D de inversión como porcentaje de los ingresos por ventas: Se utilizó el promedio de los dos encuestados ($ICC2 = 0.803$).
- Sindicalización: Esta medida se tomó de la pregunta de la encuesta de RH "¿Qué proporción de la fuerza laboral está sindicalizada?". El promedio ponderado del Grupo A y Grupo B se utilizó para calcular el nivel general de sindicalización.
- Estrategia de diferenciación de producto: esta medida se toma de la pregunta de la encuesta a prácticas de GM "Durante 2005-06, que proporción de las ventas totales de su empresa (volumen de negocios) se logró a través de una estrategia de diferenciación de producto?" El logaritmo de esta respuesta se utilizó debido a la asimetría.
- País de procedencia: las empresas fueron clasificadas como indígenas Irlandesas (1) o de propiedad extranjera (0).
- Sector de la industria: las empresas se codificaron para indicar su pertenencia a uno de los siete sectores: la agricultura, los productos químicos, la fabricación, el comercio minorista, los servicios, el transporte / las comunicaciones o el sector financiero. La empresa promedio deriva aproximadamente el 94% de sus ventas de la industria primaria designada. Esta falta de diversificación apoya la designación de un sector primordial para las empresas de la muestra. En el análisis de mínimos cuadrados ordinarios, el "sector financiero" es la variable omitida de referencia de la industria

Resultados

La Tabla I presenta las medias, desviaciones estándar, correlaciones, y los niveles de confiabilidad de los índices de varios artículos del estudio. Ambos índices de fiabilidades, tal como se mide por el alfa de Cronbach, superaron el punto de corte de 0,70 para el desarrollo de la escala sugerida por Nunnally (1978).

Tabla I Medias, Desviaciones Estándar y Correlaciones de las Variables Estudiadas

	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Sis. Alto Rend	48,13	19,45	(0,854)							
2 DEMS	-0,05	0,542	0,381***	(0,851)						
3 Productividad	-13,06	1,192	0,252**	0,0184*						
4 Innovación	0,567	1,197	0,204*	0,119	0,502***					
5 Rotación	17,57	1,132	-0,164*	0,329***	0,374***	-0,166*				
6 Edad	3,279	0,729	-0,154*	0,055	0,067	-0,176*	0,241***			
7 Tamaño	5,656	1,197	0,096	0,128	0,388***	0,395***	0,197*	0,205*		
8 I+D	3,803	4,323	0,354***	0,188*	-0,138	-0,03	-0,055	-0,107	0,067	
9	34,145	35,34	-0,034	0,186*	0,002	-0,086	-	0,283**	0,296**	-0,068

Sindicalización							0,369***			
10 Dif										
Estrategia	3,345	2,107	0,158	-0,016	-0,002	0,128	-0,126	-0,107	-0,17	0,185*

Se utilizó el análisis de regresión OLS como la prueba principal de las preguntas de investigación. Los resultados de la regresión se presentan en la Tabla II. En general, nuestros modelos representaron el 33,8% de la varianza en la productividad ($F= 5,14$; $P < 0,001$), el 24,7% de la varianza en la innovación de la fuerza laboral ($F= 3,32$; $P < 0,001$), y el 36,7% de la variación en las tasas de rotación voluntaria ($F= 4,23$, $p < 0,001$). Los modelos 1, 3 y 5 incluyen un conjunto de variables de control (origen de la empresa, sector industrial, edad de la empresa, número de empleados, el nivel de sindicalización, la inversión en I + D, la estrategia de diferenciación de los productos) y la escala de sistemas de alto rendimiento. Estos modelos también indican la proporción de la varianza asociada con la adición de la variable de sistemas de alto rendimiento. De acuerdo con investigaciones anteriores, el uso de sistemas de alto rendimiento predice significativamente los resultados de la firma, en este caso, las prácticas de la productividad laboral, la innovación laboral y rotación voluntaria afectada los resultados de la firma,- todo ello en la dirección esperada. El efecto de los sistemas de alto rendimiento es más fuerte en relación a la productividad del trabajo, donde representa el 11,2% de la varianza ($p < 0,001$) sobre y por encima del efecto de las variables de control. En relación con la innovación de la mano de obra y rotación voluntaria, las cuentas de los sistemas de alto rendimiento son de 6,6% ($p < 0,01$) y 5,5% ($p < 0,01$) de la varianza, respectivamente. Estos resultados apoyan la hipótesis 1, que prevé que el aumento del uso de sistemas de alto rendimiento se traducirá en un aumento de la productividad del trabajo, el aumento de la innovación de la fuerza de trabajo, y la disminución de la rotación voluntaria del empleado.

Los modelos 2, 4, y 6 ilustran el efecto de la adición de las DEMS a las ecuaciones. El análisis muestra que un mayor uso de las DEMS se asocia significativamente con una

mayor productividad del trabajo por encima de los efectos de los sistemas de alto rendimiento, que representan el 2% de la varianza única ($p < 0,05$). Los análisis también muestran que un mayor uso de estas se asocia con niveles significativamente más altos de innovación de la mano de obra y por encima de los efectos de los sistemas de alto rendimiento. Específicamente, las DEMS representaron el 2,2% de la varianza única ($p < 0,05$). Por último, un mayor uso de las DEMS se asocia con una rotación de personal voluntario significativamente menor, más allá de los efectos de los sistemas de alto rendimiento, lo que representa 2,5% de la varianza única ($p < 0,05$). Estos resultados apoyan la hipótesis 2, que predijo que un mayor uso de los sistemas de gestión de la diversidad / igualdad resultaría en un aumento de la productividad del trabajo, la innovación de la mano de obra y la disminución de la rotación voluntaria, sobre y por encima de la contribución de los sistemas de alto rendimiento.

Tabla II Análisis de regresión múltiple en la productividad laboral, la innovación laboral y rotación de los empleados

Variables	Productividad Laboral		Innovación Laboral		Rotación de Empleados	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
VARIABLES DE CONTROL	β	β	β	β	β	β
Pais de procedencia	-0,125†	-0,125	0,058	0,051	-0,112	-0,108
IndusAgri/Energ/Cons	0,006	-0,033	-0,106	-0,140	-0,102	-0,069
Indus. Prod. Quimicos	0,186	0,177	0,029	0,016	-0,161	-0,145
Indus. Manufactura	-0,045	-0,074	0,101	0,071	-0,228†	-0,206
Industria Minorista	0,076	0,040	0,100	0,065	0,029	0,053
Industria de Servicio	-0,100	-0,136	-0,168	-0,207	-0,009	0,018

Indust. de Tran/Comu	-0,073	-0,144	-0,161	-0,227†	-0,264*	-0,199†
Años de la firma	0,163†	0,148	0,133	-0,144	-0,283**	-0,260**
Tamaño de la firma	-0,475***	-0,472***	-0,392***	-0,386***	0,416***	0,416***
Sindicalizacion	0,067	0,048	0,126	0,101	-0,337***	-0,319***
Intensidad de I+D	-0,271**	-0,292	-0,103	-0,117	0,022	0,034
Estrag. Comp de la firma	-0,120	-0,119	0,020	-0,016	-0,134	-0,138
Variable Independiente						
1. Sis. Altos Rendimient	0,386***	0,313**	0,307**	0,232*	-0,276*	-0,196*
2. DEMS		0,169*		0,174*		-0,187*
ΔR2 Adicion IV	0,112***	0,020*	0,066**	0,022*	0,055**	0,025*
Modelo R2	0,323	0,338	0,231	0,247	0,346	0,367
Modelo F	4,737***	5,141***	3,281**	3,317***	4,306***	4,230***

Análisis complementarios

Presentando nuestra medida de la diversidad / igualdad que reduce el efecto de nuestra medida de sistemas de alto rendimiento en las variables de resultado, sugiriendo la posibilidad de las DEMS media la relación entre los sistemas de alto rendimiento y las medidas de resultado. Según Baron y Kenny (1986):

Una variable funciona como un mediador siempre que cumpla las siguientes condiciones: (a) las variaciones en los niveles de la variable independiente representan de manera significativa las variaciones en el presunto mediador (es decir, la ruta A), (b) las

variaciones en el mediador representan de manera significativa las variaciones en la variable dependiente (es decir, la trayectoria B), y (c) cuando las rutas A y B son controladas, una relación previamente significativa entre las variables independientes y dependientes ya no es significativa, con la demostración de que fuerte de la mediación más fuerte se produce cuando la ruta C se reduce a cero. (pág. 1176).

Siguiendo la recomendación de Baron y Kenny (1986), encontramos una serie de regresiones MCO para examinar si las variables DEMS median el efecto de los sistemas de alto rendimiento en las medidas del resultado. Para establecer la trayectoria A, primero reconvertimos nuestra medida de las DEMS en sistemas de alto rendimiento, junto con el mismo conjunto de controles que se utilizan en nuestros modelos. En consonancia con los resultados de la correlación (donde las DEMS y los sistemas de alto rendimiento se correlacionan en $r = 0,381$, $p < 0,001$), los resultados OLS revelan una asociación significativa ($b = 0,428$, $p < 0,001$). Los caminos B y C se obtienen a partir de modelos 1 a 6. En todos los casos, la ruta entre el mediador potencial (DEMS) y las variables de resultado es significativa (es decir, la trayectoria B), y los efectos de los sistemas de alto rendimiento en estas variables de resultado se reducen (ruta c). Una prueba formal proporciona apoyo a un papel de mediador parcial de las DEMS en la relación con la productividad de los sistemas de alto rendimiento (prueba estadística Sobel = 1.602; $P < 0.10$, una cola). Utilizamos los modelos 3 y 4 para realizar una prueba similar para la medida del resultado de la innovación y encontramos un apoyo modesto para un papel de mediador para las DEMS en esta relación (prueba estadística Sobel = 1.557; $p < 0.10$, una cola). Usando los modelos 5 y 6, nos encontramos de nuevo el apoyo a las DEMS mediando en parte el impacto de los sistemas de alto rendimiento en la rotación voluntaria (prueba estadística Sobel = 1.800; $P < 0.05$, una cola).

Discusión

Nuestro estudio revela que el mayor uso de los sistemas de trabajo inclusivos de alto rendimiento (es decir, una combinación de sistemas de alto rendimiento tradicionales y los sistemas de gestión de la diversidad y la igualdad) llevó a beneficios reales tanto para

los empleadores y los empleados de las organizaciones que componen la muestra de este estudio. De acuerdo con investigaciones anteriores (por ejemplo, Datta et al, 2005; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Way, 2002), las organizaciones en nuestra muestra que utilizan mayores niveles de sistemas de alto rendimiento tienen un mayor desempeño, y las empresas que enfatizaron en la gestión de la diversidad / igualdad además de sistemas de alto rendimiento lograron incluso más ganancias. Específicamente, de manera similar a Jackson et al. (2003), Kochan et al. (2003), Thomas y Ely (1996), nuestro análisis indica que las empresas que utilizan las DEMS demuestran mayores niveles de productividad laboral, aumento de la innovación de la fuerza de trabajo, y la disminución de la rotación voluntaria. Por otra parte, estos efectos son evidentes por encima de los asociados con los sistemas de alto rendimiento. Cuando las empresas utilizan los sistemas de alto rendimiento y las DEMS en conjunto, la combinación explicó 13,2% de la varianza en la productividad laboral, el 8,8% de la variación en la innovación de la fuerza laboral, y el 8% de la varianza en la rotación voluntaria del empleado. Aunque los tamaños del efecto en relación con las DEMS solos parecen ser relativamente pequeños, cuando se consideran en relación con el número de empleados y el volumen de ventas anuales del negocio, en muchos casos el efecto monetario es bastante grande. Usando nuestros modelos OLS, se estima que el aumento de las DEMS será de "media" a "superior a la media" (una desviación estándar por encima de la media), para la empresa típica en nuestra muestra, aumentar las ventas por empleado en 60.420 Euros. Por otra parte, mientras que la asociación con el aumento de la productividad del trabajo es importante y significativa, el aumento de las ventas per cápita de los nuevos productos y servicios es particularmente significativo. Esto es debido a que el futuro de las organizaciones depende de su capacidad para innovar y producir nuevos productos que generaran las ventas futuras. También es importante no subestimar las consecuencias financieras de la reducción de la rotación voluntaria del empleado. La evidencia ha sugerido una asociación consistente entre la retención de empleados y el éxito de la empresa (Shaw, Gupta, y Delery, 2005).

Los hallazgos de este estudio son importantes por varias razones. En primer lugar, aunque el imperativo de la diversidad es ampliamente discutido en la literatura, la evidencia empírica en realidad ha sugerido que los diversos grupos a menudo no

alcanzan su pleno potencial (Jehn y Bezrukova, 2003;. Kochan et al, 2003). Nuestros resultados proporcionan evidencia empírica de que la gestión eficaz de la diversidad / igualdad puede dar lugar a beneficios económicos cuantificables a nivel de la empresa. Esto sugiere que a pesar de que algunos expresaron su preocupación (CIPD, 2006; Jayne y Dipboye, 2004), la inversión en las DEMS bien construidas y apoyadas es un uso apropiado de los recursos. Este hallazgo es importante ya que el desarrollo de un caso de negocio convincente tiende a conducir a la difusión de este tipo de prácticas en toda la organización con mayor rapidez (Flood, Ramamoorthy, y Liu, 2003).

En segundo lugar, nuestros hallazgos mejoran nuestra comprensión de los factores que son importantes en el desarrollo de un DEMS eficaz. Las organizaciones que gestionan la diversidad activamente en una forma justa y eficaz (por ejemplo, tener un campeón de la diversidad dentro de la organización, proporcionar capacitación, incorporar la gestión de la diversidad en la estrategia general de la empresa, y tener seguimiento promocional de todos los grupos en la organización) tienen más probabilidades de lograr resultados positivos. Gran parte de la literatura sobre la diversidad ha indicado que diversos grupos son más innovadores, ya que factores como la diversidad de perspectivas y diversas fuentes de información pueden mejorar la creatividad, el comportamiento innovador, y la toma de decisiones (Adler, 1997, Comisión Europea, 2005;. Flood et al, 2001 , Metcalf y Forth, 2000). Esta literatura, sin embargo, también ha señalado que la diversidad también puede influir negativamente en la actitud del empleado, ya que algunos grupos diversos pueden ser menos cohesionados y más propensos a los conflictos (Stephenson y Lewin, 1996). Nuestros hallazgos, sugieren que las organizaciones que gestionan eficaz y justamente la diversidad en todos los niveles es probable que obtengan beneficios, son más positivos. Por lo tanto, las conclusiones de este estudio, las cuales están de acuerdo con la OIT (2006), apoyan la inclusión de un compromiso con la gestión de la diversidad y la igualdad en la definición de los sistemas de trabajo de alto rendimiento.

Implicaciones para la investigación

Nuestra investigación tiene varias implicaciones que merecen mayor investigación científica. En primer lugar, sobre la base de nuestra investigación, los sistemas de alto rendimiento se deberían ampliar para incluir medidas en que las organizaciones de la práctica de gestión de la diversidad, incluyendo las medidas legales relacionadas con el cumplimiento, tales como el monitoreo equidad en la contratación y promoción, y los aspectos culturales latentes que toman la medida en que la empresa adopta una cultura de la diversidad en los niveles estratégico y operacional. El hecho de que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha recomendado estas mismas medidas sugiere que se trata de una zona que vale la pena investigar en contextos fuera de Irlanda.

En segundo lugar, si bien se han establecido los efectos de corte transversal, sería interesante explorar los efectos de la adopción y el uso de la gestión de la diversidad en un diseño de investigación longitudinal. Más allá de los resultados empresariales, sería importante trazar el impacto de la gestión de la diversidad en los resultados a nivel de los empleados, tales como la satisfacción, el estrés y el bienestar. La composición exacta de un índice de gestión de la diversidad es otra área potencial de investigación, así como las dimensiones de las cuales este índice puede estar compuesto, en su caso.

En este estudio, hemos conceptualizado los sistemas de alto rendimiento y los DEMS como partes de un mismo sistema relacionados pero distintos; distintos ya que se componen de diferentes prácticas y probablemente tendrá diferentes efectos intermedios, pero relacionados, porque los resultados de dos variables (correlación) demuestran que parecen covariados a en cierta medida. Los resultados de los OLS también sugieren una fuerte relación entre los dos tal que, a medida que aumentan los sistemas de alto rendimiento, también lo hace los DEMS. Las investigaciones futuras deberían investigar la naturaleza exacta de la relación entre estas dos construcciones más plenamente, en particular, explorar la posibilidad de que los sistemas de los recursos humanos y las prácticas de diversidad / igualdad pueden tener relaciones de complementariedad o sinergia.

La diversidad y la gestión de la igualdad legítimamente podrían ser concebidas como una iniciativa de responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, las medidas de desempeño de la empresa podrían ampliarse para incluir una orientación de responsabilidad social corporativa, lo que implicaría considerar un mayor desempeño de la empresa / organización, y no sólo en términos de la línea de fondo. En concreto, se podría tener en cuenta los efectos sociales y éticos de las actividades de su personal y la comunidad que lo rodea.

Implicaciones para la práctica

Los gerentes de recursos humanos pueden utilizar estos resultados para argumentar que el cumplimiento legal de la normativa de gestión de la diversidad tiene un impacto económico positivo en el desempeño de la empresa. Desde una perspectiva práctica y política, este es un hallazgo significativo. Agencias de política que garantizan el cumplimiento de la legislación EEO ahora tienen la evidencia para probar que la diversidad y los aspectos de gestión de la igualdad de la legislación EEO deben considerarse menos como una tarea de cumplimiento y más como una oportunidad de mejora del rendimiento. Superar los dominios teóricos y prácticos para construir un caso convincente para la inversión en recursos humanos es un problema perenne para los especialistas en desarrollo organizacional y directores de recursos humanos. Mientras que mucha de la atención se ha prestado a la capacidad, la motivación, y la fórmula de oportunidad (AMO) para predecir el rendimiento de los empleados, rara vez se ha interpretado desde la perspectiva de la gestión de la diversidad. Creemos que la gestión de la diversidad juiciosamente aumentará el capital humano inherente a la "capacidad" y también enlazara directamente "la oportunidad" y "la motivación" para el rendimiento a través de la equidad de oportunidades en la contratación y la promoción. Por lo tanto, hay razones prácticas y académicas sólidas a nuestra investigación para garantizar y alentar a los profesionales de recursos humanos a que la gestión de la diversidad es importante para el rendimiento de la organización. Creemos que nuestra investigación es la base de la evidencia basada en la gestión que los profesionales han estado buscando desde hace algún tiempo.

Limitaciones

Los resultados deben interpretarse con cautela dadas las limitaciones del diseño de la investigación. Estos datos se recogieron de forma simultánea, por lo tanto, las relaciones “causales” pueden invertirse. Por ejemplo, la medida de la rotación voluntaria pedida a los entrevistados, para reportar sobre sus tasas de renovación anuales actuales, y estas tasas fueron “predecidas” por sistemas de alto rendimiento y las prácticas actuales de los DEMS. Si los encuestados reportaron realmente las tasas de rotación del año anterior, entonces, se podría argumentar que el diseño y los datos están “temporalmente hacia atrás” (Way, 2002). Si bien es más plausible sostener que los sistemas de recursos humanos y las prácticas de gestión influyen la productividad, la innovación laboral y la rotación, es muy posible que las empresas que experimentan un mayor éxito estén en mejores condiciones para invertir en estas prácticas de recursos humanos. En segundo lugar, aunque hemos probado un sesgo de no-respuesta, cada vez que las tasas de respuesta de la encuesta son menos de 100%, el sesgo puede ser introducido en los datos. En tercer lugar, aunque se explora la mediación de las relaciones entre los sistemas de alto rendimiento, los DEMS, y los resultados a nivel de empresa, no explicaremos otras vías pertinentes (es decir, el problema del proverbio de la caja negra [Becker & Huselid, 2006; Macky y Boxall, 2007]).

Conclusiones

Nuestros resultados demuestran un fuerte caso de negocios para la creación de sistemas de gestión que se ocupan eficazmente de las cuestiones relacionadas con la gestión estratégica tradicional de los recursos humanos, la diversidad y la igualdad. Las empresas que gestionan estos temas más ampliamente demuestran mayores niveles de rendimiento del negocio, y las empresas que gestionan estos problemas utilizando un sistema de gestión coherente demuestran aún mayores efectos en términos de rendimiento del negocio. Específicamente, cuando las empresas que estudiamos usaron los sistemas de alto rendimiento y los DEMS en conjunto, el paquete combinado explicó 13,2% de la

varianza en la productividad del trabajo, el 8,8% de la variación en la innovación de la fuerza laboral, y el 8% de la varianza en la rotación voluntaria del empleado. A través de nuestro análisis de los datos, estimamos que el aumento de las DEMS sería de "media" a "superior al promedio", para la empresa típica en nuestra muestra, aumentando las ventas por empleado en € 60.420.

Mientras que nuestro diseño no nos permite afirmar una relación causal entre el conjunto más amplio de las prácticas de trabajo de alto rendimiento y los resultados de rendimiento del negocio, nos proporcionan información útil para cualquier empresa que desee desarrollar una ventaja competitiva mediante la gestión eficaz de las personas. Estos resultados desafían los responsables de las políticas públicas, investigadores y profesionales de la gestión a pensar en las prácticas de gestión de alto rendimiento de una manera más amplia de lo que ha sido la norma hasta ahora. Mientras los sistemas de alto rendimiento tradicionales seguirán siendo una preocupación central en términos de "las mejores prácticas", nuestros resultados sugieren que las empresas también pueden encontrar una ventaja competitiva a través de enfoques más eficaces para la gestión de la diversidad y la igualdad de los empleados. Estas cuestiones deben dejar de considerarse como una cuestión de cumplimiento de la normativa, y considerarse como políticas de gestión con el potencial de impactar positivamente en los resultados empresariales.

Este artículo comienza con una cita de Lew Platt (ex CEO de Hewlett Packard) a partir de un discurso que dio a la Red de Investigación de Diversidad en Stanford Business School en 1998, donde se pidió la evidencia empírica de que la diversidad puede mejorar el rendimiento de la organización. Nuestros resultados hacen precisamente eso.

Agradecimientos

Los autores agradecen al Centro Nacional de Colaboración y Rendimiento y la Autoridad para la Igualdad de Irlanda por la financiación de este proyecto. La cooperación de los CEOs y los directores de recursos humanos de las innumerables empresas que participaron en este estudio, también es reconocida con gratitud.

Notas

1. Debido a que los sistemas de alto rendimiento, los DEMS, y los datos de volumen de negocios se obtuvieron todos de una sola fuente, se realizó la prueba de un factor de Harman (Podsakoff y Organ, 1986) para evaluar el grado en que las intercorrelaciones entre las variables podrían ser un artefacto de la varianza del método común. La varianza del Método común se indica si cualquiera de (1) un solo factor surge o (2) un factor de general cuenta para una mayoría de la varianza. Estas condiciones no fueron observadas, por lo tanto mitigan- pero no eliminan- los problemas con respecto al sesgo del método común.
2. Damos las gracias a un revisor anónimo por sugerir esta posibilidad.

Claire Armstrong: (Ph.D., University of Limerick; B.Comm., NUI Galway). Conferencista en los métodos de investigación de la Universidad de Limerick (UL), Irlanda, y la Universidad Abierta. Claire tiene una amplia experiencia en investigación y consultoría en proyectos interdisciplinarios en los planos nacional e internacional. Ha publicado ampliamente en áreas como el ausentismo laboral y entornos de educación superior, diversidad en el trabajo y la formación profesional continua y la educación. Es miembro de la Real Academia de Medicina de Irlanda y directora del Grupo de Investigación en Gestión Sanitaria Estratégica de UL. Desde su ingreso en la Facultad de Educación y Ciencias de la Salud en UL en 2010, sus proyectos actuales incluyen la evaluación del impacto de los cuidados paliativos y el cuidado en salud mental en la comunidad y sus implicaciones sociales y de servicio.

Patrick C. Flood: Ph.D., London School of Economics). Es profesor de comportamiento organizacional en la Universidad de Dublin City. También obtuvo nombramientos como profesor honorario de la gestión de la Universidad de Northeastern, China, y es miembro académico de Judge Business School de la Universidad de Cambridge. Ha ocupado diversos cargos en la London Business School, la Universidad de Limerick, Australian Graduate

School of Management, London School of Economics y el Instituto Smith de Negocios de Recursos Humanos de la Universidad de Maryland. Es un editor de consultoría de la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Sus artículos han aparecido en la Gestión de Recursos Humanos, Strategic Management Journal, el Diario de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, las Relaciones Humanas y las Relaciones laborales.

James P. Guthrie: es el profesor William Docking & Judy con la Escuela de Negocios de la Universidad de Kansas. Recibió su licenciatura y maestría de la Universidad Estatal de Nueva York en Buffalo y su doctorado en la Universidad de Maryland. Su enfoque principal es la investigación sobre la relación entre las políticas de recursos humanos y las prácticas de gestión y la eficacia de la empresa.

Wenchuan Liu: es profesor asociado en la Universidad Capital de Economía y Empresa, Beijing, China. Recibió su doctorado de la Universidad de Limerick, Irlanda. Sus intereses de investigación se centran en la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial.

Sarah Maccurtain: es profesora de comportamiento organizacional en la Universidad de Limerick, Irlanda. Es directora del Grupo de Investigación Estratégica de Gestión Sanitaria. Recibió su doctorado de la Aston Business School, Reino Unido. Sus intereses de investigación incluyen la continuación de la parte superior, la eficacia de la gestión del equipo, la confianza y el desempeño organizacional, el estrés de los empleados y el bienestar en los servicios de salud, el clima organizacional y la innovación. Los proyectos actuales incluyen un estudio sobre el acoso en el sector de la salud y un proyecto de la eficacia del equipo en el sector de la salud mental.

Thadeus Mkamwa: es el jefe de la sociología y profesor de comportamiento organizacional y métodos de investigación en la Universidad de San Agustín de Tanzania. Obtuvo su Ph.D. de Dublin City University Business School. También posee una maestría en educación general y una licenciatura en sociología y antropología tanto de Elmira College, Nueva York, y una licenciatura en Teología Sagrada de la Pontificia Universidad Urbaniana, Italia. Los intereses de investigación de Thadeus incluyen sistemas de alto rendimiento de trabajo, los empleados y los resultados organizativos como la innovación y la productividad de la fuerza

laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional, el comportamiento innovador del trabajo, y la satisfacción laboral.

Referencias

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South Western.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Armstrong, S. J., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bartz, D. E., Hillman, L. W., Lehrer, S., & Mayhugh, G. M. (1990). A model for managing workforce diversity. *Management Education and Development*, 21(5), 321–326.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(1), 53–101.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: Relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166–1181.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J., Tyler, T. R., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558–583.
- Carnevale, A. P., & Stone, S. (1994). Diversity: Beyond the golden rule. *Training and Development*, 48(10), 22–39. CIPD. (2006). *Achieving best practice in your business: High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*. London: Author.
- Cope, B., & Kalantzis, M. (1999). Frameworks for crosscultural interventions. In A. Bastaja (Ed.), *Cultural dimensions: Approaches to diversity training in Australia* (pp. 6–26). Sydney, Australia: Human Rights and Equal Opportunity Commission.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- CSO. (2003). *Census 2002: Usual residence, migration, birthplace and nationalities*. Dublin, Ireland: Author.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196–1250.
- Ellis, C., & Sonnenfeld, A. (1993). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79–109.
- Equality Authority. (2002a). *Implementing equality for older people*. Dublin, Ireland: Author.
- Equality Authority. (2002b). *Implementing equality for lesbians, gays and bisexuals*. Dublin, Ireland: Author.

- European Commission. (2005). The business case for diversity: Good practices in the workplace. Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities.
- FAS. (2008). Quarterly labour market commentary, third quarter 2008. Dublin, Ireland: Author.
- Flood, P., Guthrie, J., Liu, W., & MacCurtain, S. (2005). High performance work systems in Ireland: The economic case. Dublin, Ireland: National Centre for Partnership and Performance.
- Flood, P., MacCurtain, S., & West, M. (2001). Effective top management teams: An international perspective.
- Dublin, Ireland: Blackhall. Flood, P., Ramamoorthy, N., & Liu, W. (2003). Knowledge and innovation: Diffusion of HRM systems. *Scandinavian Journal of Business Research*, 1(17), 59–68.
- Gagnon, S., & Cornelius, N. (2002). From equal opportunities to managing diversity to capabilities: A new theory of workplace equality? In N. Cornelius (Ed.), *Building workplace equality: Ethics, diversity and inclusion* (pp. 13–58). London: Thomson.
- Gannon, B., & Nolan, B. (2004). Disability and labour market participation in Ireland. *Economic and Social Review*, 35(2), 135–155.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing diversity in health care*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the highperformance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349–378.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*, 24(6), 44–60.

- ILO. (2006). National initiatives concerning high-performance work practices that improve skills—United Kingdom. Retrieved from http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/hrdr/topic_n/t_68_uk.htm
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675–702.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- Jayne, M., & Dipboye, R. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2003). A field study of group diversity, group context, and performance. Unpublished manuscript, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1982). *Applied multivariate statistics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kandola, R. (1995). Managing diversity: New broom or old hat? In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 10(3), pp. 131–167). Chichester, UK: Wiley.
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). *Managing the mosaic: Diversity in action*. London: Institute of Personnel and Development. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi,
- A., Jehn, K., et al. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801–815.
- Liff, S., & Wajcman, J. (1996). Sameness and difference revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79–94.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between “high performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Malvin, S., & Girling, G. (2000). What is managing diversity and why does it matter? *Human Resource Development International*, 3(4), 419–433.
- McDougall, M. (1998). Devolving gender management in the public sector: Opportunity or opt-out? *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 71–80.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62.
- Metcalf, H., & Forth, J. (March, 2000). Business benefits of race equality at work (Research Report No. 177). London: Department for Enterprise and Employment.
- Monks, K. (2007). The business impact of equality and diversity: The international evidence. Dublin, Ireland: Employment Authority & the National Centre for Partnership and Performance.
- Moss-Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Noon, M., & Ogbonna, E. (2001). Introduction: The key analytical themes. In M. Noon & E. Ogbonna (Eds.), *Equality, diversity and disadvantage in employment* (pp. 1–14). Basingstoke, UK: Palgrave.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Nykiel, R. A. (1997). Enhancing quality through diversity. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4(4), 65–70.
- O’Connell, J. P., & Russell, H. (2005). Equality at work? Workplace equality policies, flexible working arrangements and the quality of work. Dublin, Ireland: Equality Authority.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(4), 55–69.

- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Rentsch, J. R., & Klimoski, R. J. (2001). Why do “great minds” think alike? Antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 107–122.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177.
- Riordan, C. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 19, pp. 131–173). Greenwich, CT: AI Press.
- Ross, R., & Schneider, R. (1992). From equality to diversity: A business case for equal opportunities. London: Pitman.
- Schwartz, F. (1989) Management, women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 67(1), 65–76.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.
- Siegel, P. A., Post, C., Garden, C., Brockner, J., & Fishman, A. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24.
- Smyth, E., Darmody, M., McGinnity, F., & Byrne, D. (June, 2009). What do we know about large-scale immigration and Irish schools? (ESRI Research Bulletin No. 09/2/6). Dublin, Ireland: Economic and Social Research Institute.
- Stephenson, K., & Lewin, D. (1996). Managing workforce diversity: Macro and micro level HR implications of network analysis. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 168–196.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making difference matter: A new paradigm for managing diversity *Harvard Business Review*, 74(5), 79–92.

- Triandis, H. C. (1995). The importance of context in studies of diversity. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 225–234). Washington, DC: American Psychological Association.
- Watson, W. E., Johnson, L., Kumar, K., & Critelli, J. (1998). Process gain and process loss: Comparing interpersonal processes and performance of culturally diverse and non-diverse teams across time. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(4), 409–430.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785.
- West, M., & Anderson, N. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20(1), 77–140.
- Wilson, E. (1996). *Managing diversity and HRD*. In J. Stewart & J. McGoldrick (Eds.), *HRD perspectives, strategies and practice*. London: Pitman.
- Yasbek, P. (2004). *The business case for firm-level work-life balance policies: A review of the literature*. Wellington, New Zealand: Department of Labour.
- Zappone, K. (Ed.). (2003). *Re-thinking identity: The challenge of diversity*. Dublin, Ireland: Joint Equality and Human Rights Forum.

Traducción No. 4: *El análisis empírico y la ampliación de la tipología de Bartlett y Ghoshal de las empresas multinacionales*

La mayor parte de la literatura en la gestión internacional de forma explícita e implícita asume la existencia de diferentes tipos de MNCs (Compañías multinacionales). Términos como policéntrico, etnocéntrico, multidomestico, global, internacional y transnacional a menudo se utilizan para designar los distintos tipos de empresas multinacionales. Varias de estas tipologías se han convertido en la materia, libro, texto estándar y son ampliamente enseñadas en cursos de negocios internacionales y gestión.

Hay varias razones por las que una tipología de las empresas multinacionales pueden ser útiles para los académicos y estudiantes. En primer lugar, se puede reducir la complejidad de la organización 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, las tipologías organizativas se pueden utilizar de manera predictiva. Cuando ciertas características tienden a agruparse en distintas tipologías, la presencia de una o más de estas características en otras muestras pueden conducir a una predicción de elementos restantes. Esta tipología sería más fácil compararla e integrarla con diferentes estudios sobre el terreno y puede que de alguna manera se llegue a remediar a “falta de (tanto) la integración conceptual y la corroboración empírica”, en el campo de los negocios internacionales y gestión (Macharzina y Engelhard, 1992 : 24). En una etapa final, si las tipologías significativas de características se refuerzan mutuamente, se podría decir que, estas tipologías podrían servir como configuraciones prescriptivas de MNCs. Multinacionales que conforman man de cerca a estos tipos de ideales y que muestran un ajuste e interés entre el medio ambiente, la estrategia, la estructura, los procesos y luego se espera superar a las multinacionales que no muestran este ajuste e interés en esto.

Hasta ahora, sin embargo, muy pocos estudios en la literatura de gestión internacional han tratado de obtener y poner a prueba las tipologías generales de las empresas multinacionales. Bartlett y Ghoshal – en particular su idea de la empresa transnacional – ha sido extremadamente influyente. Su investigación, sin embargo, se basa en estudios de casos en nueve empresas multinacionales, combinaron los datos empíricos con elementos prescriptivos, y no hablar de las características de los distintos tipos de empresas multinacionales de una manera sistemática. Según Hedlund y Ridderstrate (1997) los fundamentos empíricos de los estudios de Bartlett y Ghoshal y de los estudios en la misma tradición (Hedlund, 1986; Prahalad y Doz, 1987; White y Poynter, 1990). Es “escasa e impresionante, y quizás principalmente por los pioneros entre las multinacionales más que en una muestra representativa”, (Hedlund y Ridderstrale, 1997; 334). Ghoshal(1997) lo expresa con más fuerza : “la mayoría de nosotros (...) pescan

mucha conceptualización, libre de (...) las disciplina de la verificación empirica”.(Ghpshal, 1997, 362).

Este artículo, por lo tanto, toma la tipología de Bartlett y Ghoshal como punto de partida, pero se constituye por tipologías explícitas que incorporan un mayor número de características diferentes.

Estas tipologías entonces se pondrán a prueba en una muestra grande de empresas multinacionales. De este modo, nuestro estudio podría proporcionar una valiosa extensión de la original tipología de Bartlett y Ghoshal .

El resto del artículo se estructurará de la siguiente manera, en primer lugar, vamos a revisar y clasificar los estudios previos que han tratado de construir tipologías de las empresas multinacionales y discutir sus fortalezas y debilidades. En una sección posterior se describen a continuación las hipótesis de tres tipologías de empresas multinacionales. La siguiente sección analiza la metodología de nuestra recopilación de datos y la operacionalización de las variables incluidas en las tres tipologías. los resultados de una prueba empírica de las tres tipologías posteriormente se describen. En la última sección se resumen y se analizan los resultados y ofrece recomendaciones para la futura investigación.

MARCO CONCEPTUAL Y REVISION DE LA LITERATURA (conceptual framework and literature review)

En esta sección se revisan los estudios previos en los que se ha tratado de construir tipologías de empresas multinacionales. Algunos de estos estudios se centraron en una o dos variables solamente, por lo general la estrategia corporativa y la estructura, mientras que otros estudios incluyen una mayor variedad de características. Sin embargo, todas las variables incluidas se pueden resumir bajo los siguientes títulos generales: el medio ambiente, la estrategia, la estructura, los *sistemas y procesos*. Bajo los sistemas y procesos los temas más estudiados son los mecanismos de control y gestión de los recursos humanos. La estrategia y estructura han sido estudiados en la sede y los niveles subsidiarios. La tabla 1 resume las variables incluidas en las tipologías multinacionales.

La tabla 2 resume brevemente los más importantes estudios que han tratado de construir sobre las empresas multinacionales.

Algunos de estos estudios fueron presentados explícitamente como intentos de construir tipologías sobre multinacionales, mientras que otros se centraron en investigar la relación entre dos variables - por lo general la estrategia y la estructura.

La Tabla 2 indica los autores de los estudios y si el estudio era empírico o conceptual. luego de una descripción de la muestra del estudio y resultados (en caso de un estudio empírico), la quinta columna menciona las variables que se incluyeron en cada uno de los estudios, siguiendo la numeración en la tabla 1. Las siguientes cuatro columnas clasifican las tipologías de los estudios resultantes en los cuatro tipos de empresas presentados por Bartlett y Ghoshal.

Varias conclusiones pueden extraerse de esta tabla. Primero, aunque hay diferencias sustanciales en los detalles y las variables que se utilizan para distinguir las diferentes categorías, hay una convergencia razonable en las características básicas de las categorías que se distinguen por los diferentes autores. Muchos de los autores se refieren a los demás, señalando nociones comparables. es confuso, sin embargo, algunos autores utilizan los mismos términos para las diferentes tipologías. Adler y Ghadar (1990) utilizan tres de los términos que Bartlett y Ghoshal (1989) utilizan, pero para diferentes tipologías. su descripción de la empresa Global, sin embargo, claramente se enmarca en la transnacional, y lo mismo ocurre con sus multinacionales e internacionales en relación con la firma Global y multidoméstica. Además, como las publicaciones de Bartlett (1986), Prahalad y Doz (1987), todos los autores, implícita o explícitamente se refieren a un proceso continuo de integración / coordinación / globalización versus ventajas diferenciación / sensibilidad / localización en la descripción de su estrategia, ya sea en la sede o filial.

Roth y Morrison (1990) y Nohria (1993) utilizan términos similares para describir las presiones ambientales. Incluso los términos utilizados por Porter (1986) y Doz (1980) se relacionan fácilmente , con una configuración dispersa / coordinación y bajo los imperativos políticos situados en el extremo de respuesta, la configuración de

concentrado /alta coordinación y los imperativos económicos que se encuentran al final de la integración. Las dos primeras publicaciones no son aceptadas como las tipologías y con frecuencia se utiliza para describir las actitudes de manejo y gestión de recursos humanos (Perlmutter) o internacionales estructuras organizativas (Stopford y pozos).

Hay tres tipos de empresas que se distinguen por casi todos los estudios: multidoméstica (combinación de baja integración y capacidad de respuesta alta), global (la combinación de una alta integración con sensibilidad baja) y transnacional (que combina una alta integración y respuesta alta). la firma internacional no encaja fácilmente en este esquema, tenga en cuenta que no se incluyó en la clasificación original de Bartlett. Algunos autores (Sundaram y Black, 1992) sólo tiene que equiparar con la empresa transnacional, mientras que otros autores (por ejemplo, Ghoshal y Nohria, 1993; Welge, 1996) lo coloca en la esquina inferior izquierda (baja integración / sensibilidad baja). Muchos otros autores no distinguen este tipo particular de empresa, y muchos de los que lo hicieron tuvieron dificultades para distinguirlos de las demás. Más adelante volveremos a este punto.

Como es apropiado para el desarrollo de nuevas teorías, los primeros estudios fueron principalmente descriptivos y se centró en muestras relativamente pequeñas que emplean ya sea en entrevistas o estudios de caso detallados. Estudios posteriores han intentado probar la interacción entre las variables de una manera más sistemática. Muchos de estos estudios han utilizado la tipología Bartlett y Ghoshal como la base de su estudio. a continuación, se describen brevemente los resultados de los estudios empíricos que ha intentado probar la tipología de Bartlett y Ghoshal .

Roth y Morrison (1990) tienen las siguientes unidades de negocios segmentados en tres grupos caracterizados respectivamente por integración global, la capacidad de respuesta local y un enfoque multifocal, que se refieren a estas características en cuatro dimensiones estratégicas (complejo innovación, la diferenciación de marketing, respiración, control de costos). los grupos globales y multifocales son muy similares, el grupo local de respuesta fue baja en todas las dimensiones estratégicas, que no fue completamente como se esperaba.

Roth Schweiger y Morrison (1991) construyeron dos perfiles ideales de lo que ellos llaman variables de aplicación de dos tipos de estrategias: globales y multidoméstica. Mecanismos de control (llamados mecanismos administrativos) eran una parte importante de estos perfiles ideales. La aplicación de estos mecanismos de control de la hipótesis consiste en ser menor para las estrategias multidoméstica que para las estrategias globales. Los artistas top-5 de cada tipo de estrategia se encontraron de hecho de manera significativa en el uso de los mecanismos de control, conforme a las predicciones tiene una derivación conceptual de tipos ideales. Además, para las empresas restantes, hubo una correlación significativa positiva entre el nivel de concordancia con el tipo empíricamente construido ideal y el rendimiento. hay que señalar, sin embargo, que este estudio se centró en los mecanismos de control con al menos 82 unidades de negocios americanos (que también podrían ser filiales de empresas multinacionales) que operan en las industrias globales, más que en el nivel y el tipo de control ejercido por la sede hacia las filiales .

Este estudio no se compara por lo tanto los otros estudios. Leong y Tan (1992) trataron de probar empíricamente la tipología de Bartlett y Ghoshal en un número de características. le preguntaron a los altos ejecutivos de las empresas multinacionales a sus organizaciones que se clasificaran como empresas multinacionales o transnacionales. Asimismo, les pidió que evaluaran la configuración de su organización de medios y capacidades, roles de operaciones en el extranjero, y el desarrollo y la difusión del conocimiento. Las organizaciones globales y multinacionales anotó ampliamente como hipótesis, pero las organizaciones internacionales y transnacionales no fueron significativamente diferentes unas de otras y de las otras organizaciones.

Ghoshal y Nohria (1993) probaron la relación entre el medio ambiente (clasificado en términos de integración / sensibilidad) y los mecanismos de gobierno de un MNC (control). empresas que tienen un ajuste entre el medio ambiente y los mecanismos de control, se mostró a superar a las empresas que no lo hicieron. Macharzina (1993) presentó niveles hipotéticos de interdependencia y modelos de aplicación de los mecanismos de control de las multinacionales siguiendo diferentes estrategias

internacionales. Por desgracia, los resultados - llegaron a través de un análisis clúster –lo cual no proporciono un patrón claro.

uno de los cuatro grupos que se encontraron no proporcionaron una estructura clara en absoluto y no se incluyó en el análisis posterior; otros dos grupos fueron similares en muchas de las características incluidas. el estudio tampoco proporcionó un gran apoyo para el ajuste necesario entre la estrategia y los mecanismos de control, ya que dos grupos de empresas que siguieron diferentes estrategias tenían carteras de control muy similares. Finalmente, Wolf (1996) identificó los patrones de orientación estratégica de ambas empresas multinacionales y sus filiales y los niveles de acompañamiento de ciertos mecanismos de control.

Sin embargo, en el apoyo posterior al análisis empírico poco se encontró para estos perfiles ideales.

De acuerdo a lo anterior, los estudios empíricos no han encontrado todavía un claro apoyo a una tipología bien desarrollada de las empresas multinacionales. Ghoshal y Nohria encontraron apoyo para un efecto de rendimiento de un ajuste entre el medio ambiente y el control. Sin embargo, su tipología centrada en un número limitado de características únicas, y su clasificación del medio ambiente se basa en medidas relativamente rigurosas.

Roth, Schweiger, y Morrison también encontraron apoyo para un comportamiento o efecto positivo de un ajuste entre (unidad de negocios) la estrategia y los mecanismos de control, para hacer una distinción bastante rigurosa entre sólo dos tipos de estrategias y una aplicación de alta / baja de los diferentes mecanismos de control.

Leong y Tan no encontraron un apoyo claro de cualquiera de las transnacionales o el tipo internacional de la empresa y ninguno de los estudios alemanes encontraron apoyo para sus patrones previstos de la estrategia y control.

Ninguno de los estudios empíricos incluyen compañías japonesas, y en la mayoría de las muestras de empresas americanas ocupan un lugar dominante. Por lo que se puede deducir de sus publicaciones, todos los estudios empíricos utilizan informantes

individuales, lo que podría conducir problemas ya que en muchos estudios también se incluyen (sólo) las medidas perceptivas. Por lo tanto, nuestro estudio tratará de poner remedio a las limitaciones de los estudios anteriores mediante la inclusión de un mayor número de países en la sede (incluido Japón), incluyendo cuatro de las variables mencionadas en la tabla 1, 4 mediante la combinación de medidas de percepción con medidas más objetivas, y mediante el uso de múltiples informantes .

Tipologías hipótesis

En esta sección, definimos nuestra tipología propuesta de las empresas multinacionales. Las empresas se clasifican por el tipo de estrategia (Global, multidoméstica o transnacional) que es seguido por la sede corporativa. Hemos decidido no incluir el tipo internacional de la empresa. ya que muchos autores no incluyen ese tipo en su clasificación, debido a que no están claramente definidos como los otros tipos y no ha recibido mucho apoyo empírico.

Se discute cómo diversos variables de diseño de los niveles de organización empresarial, muestran tres tipos de estrategias. El papel que se espera y las estructuras de las sociedades dependientes en este tipo de empresas también se demuestra. Reconocemos que no todas las filiales de una multinacional desempeñan el mismo papel (véase también Martínez y Jarillo, 1991), por lo que dentro de una empresa multinacional, podríamos encontrar filiales que puntúan muy diferente de las características incluidas en nuestras tipologías. Sin embargo, las empresas multidoméstica tienen un porcentaje relativamente alto de filiales autónomas, muchas filiales de empresas globales son receptivos; las filiales activos son más propensos a las empresas transnacionales. Por lo tanto, esperamos encontrar diferencias en las características generales subsidiarias entre los tres tipos de **empresas**.

Estrategia corporativa y diseño organizacional (corporate strategy and organizational design)

Después de Bartlett y Ghoshal, la orientación estratégica de las empresas globales se define como "la construcción de ventajas de costes a través de la realización de economías de escala". El principal objetivo estratégico de las empresas multidoméstica es

"responder a las diferencias nacionales". Empresas transnacionales tienen que hacer frente a las demandas estratégicas de la época.

La competencia se lleva a cabo a nivel mundial, tanto para empresas globales y tradicionales, mientras que algunas empresas multidoméstica están más orientados hacia la competencia nacional - ya que los mercados nacionales de productos son demasiado diferentes para hacer la competencia a nivel mundial.

La estructura organizativa de la empresa global está centralizada y a escala global, y el papel principal de las subsidiarias es la implementación de estrategias de la compañía matriz - es decir, principalmente para actuar como oleoductos de productos y estrategias (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1992). La empresa multidoméstica se caracteriza por una estructura organizativa descentralizada y ligeramente acoplada (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1992). En lo que respecta a la estrategia, la transnacional tiene características de las empresas, tanto multidoméstica y global.

En el diseño organizativo, la transnacional se espera que muestre algunas características únicas. Funciona como una red integrada e interdependiente, las filiales de las empresas transnacionales pueden tener roles estratégicos y actuar como centros de excelencia, esperamos una gran circulación de productos, personas e información entre filiales (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1992). En empresas globales, se espera la mayoría de los flujos de la sede a las filiales, empresas multidoméstica se caracteriza por un menor flujo general de los productos, las personas y la información (véase también Perlmutter, 1969)

Respuesta local

Capacidad de respuesta local se define como la medida en la que las filiales responden a las diferencias locales en las preferencias de los clientes y es, por lo tanto, una importante estrategia filial / papel. Primero que todo, los productos pueden ser activamente adaptados a las diferencias en los gustos y preferencias locales. Ya que al ser sensible a nivel local es un requisito clave estratégico para ambas compañías multidoméstica y empresas transnacionales, se espera que una proporción relativamente grande de productos que son vendidos por sus filiales para ser adaptados o modificados sean para el mercado local.

En muchas industrias que tradicionalmente se caracterizan como multidoméstica - por ejemplo, la industria alimentaria (Bartlett y Ghoshal, 1989; Kobrin, 1994; Porter, 1986; Rall, 1989) - adaptación de los productos también es más fácil y menos costosa que para los productos globales - tales como computadoras.

El requisito estratégico clave para empresas globales es fabricar productos estandarizados de una manera costo-eficiente, por lo que no esperan a sus filiales para vender una gran parte de los productos modificados para el mercado local.

En un sentido más limitado, la capacidad de respuesta local puede implicar la adaptación de la comercialización a las circunstancias locales para hacer productos más atractivos para una variedad de clientes. Porque ambas empresas y las empresas transnacionales multidoméstica ven más importante la capacidad de respuesta local, se espera que las filiales de estas empresas se adapten a un alto porcentaje de la comercialización a las circunstancias locales. En las filiales de las empresas internacionales, que tratan de vender productos relativamente estandarizados en todo el mundo.

Sin embargo, ya que la adaptación de la comercialización es una manera relativamente fácil y menos costosa para responder a los mercados locales. Se espera que la diferencia de que esta medida sea menor que para la modificación del producto. Aunque la producción local y la R & D no son absolutamente esenciales para que una empresa sea sensible a nivel local, una presencia local en este sentido, lo hace más fácil. teniendo producción y R & D cerca del cliente final hace que sea más fácil de realizar las adaptaciones que se requieren para vender con éxito el producto.

Las empresas globales tienen menos probabilidades de localizar estas partes de la cadena de valor cerca de los clientes, ya que se sentirá menos necesidad de acceso de este tipo de información de mercado. Por lo tanto, se espera que los productos vendidos por las filiales de ambas compañías multidoméstica y transnacionales para tener una mayor producción local y contenido de R & D de los productos vendidos por las filiales de las empresas internacionales.

Sin embargo, dado que las empresas transnacionales también tienen que responder a la demanda de la eficiencia de costes, centrándose en las economías de escala, no son tan

propensos como empresas multidoméstica a duplicar las actividades de cadena de valor. Filiales de las empresas transnacionales, por lo tanto espera que sean menos propensos a realizar la producción local y la R & D.

Por lo tanto, los productos vendidos por las filiales de empresas transnacionales se espera que tengan una menor producción de contenido local y de R & D de los productos vendidos por las filiales de empresas multidoméstica.

Interdependencia

Interdependencia indica el grado en que las diversas unidades de un MNC sean dependientes una de otra y por lo que sugiere el nivel de integración dentro de la MNC como un todo. Por lo tanto, la interdependencia es un elemento importante de la estructura subsidiaria. Distinguimos tres diferentes niveles de dependencia. En primer lugar, la independencia: las filiales son poco o nada en lo absoluto dependientes de la sede o de otras filiales y opera como una empresa independiente. Dependencia segundo: la filial depende principalmente de la sede.

Interdependencia tercero,: la filial, la sede y otras filiales de toda parte de una red independiente, todos son dependientes el uno del otro. (Los diferentes tipos de interdependencias no puede estar directamente relacionado con el (1967) estudio clásico de Thompson, thompson no se distingue entre diferentes tipos de subunidades en una empresa. Su interdependencia recíproca, sin embargo, es probablemente lo más parecido a nuestra interdependencia.)

Bartlett y Ghoshal (1989, 1992) caracterizan la empresa multidoméstica como una federación imprecisa de las subunidades nacionales más independientes. Filiales que pueden ser independientes del resto de la empresa, ya que sus lazos son importantes con el medio ambiente local, a la que tienen que ser muy sensible (véase también más adelante). Por lo tanto, esperamos que la mayoría de las filiales de las empresas multidoméstica sean relativamente independientes de ambas sedes y filiales.

Ya que esta relación puede parecer casi tautológica con nuestra descripción de una organización descentralizada, vamos a tener que medir la interdependencia de la forma

más objetiva. Interdependencia en nuestro estudio por lo tanto se mide como el porcentaje de las ventas dentro de la empresa y las compras en relación a las ventas totales y las compras. Filiales de empresas multidoméstica tanto, se espera comprar / vender una baja proporción de sus compras / ventas de cualquier sede y de otras filiales. (1993) Macharzina estudió la hipótesis de bajas dentro de la empresa de ventas para las empresas con una estrategia multinacional, pero no encontró a un grupo de empresas multidoméstica en sus resultados empíricos.

En empresas globales, por otra parte, las operaciones están típicamente integradas, y la fabricación se concentra en un número limitado de lugares. Por lo tanto, se espera un alto nivel general de las ventas y las compras dentro de la empresa.

las empresas globales a menudo se organizan de acuerdo con un modelo hub-and-spoke (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1992), en la que muchas de las funciones estratégicas (incluyendo una gran proporción de las manufacturas) continúan centralizadas en la sede. Muchas filiales tienen una única función, simplemente la transferencia de productos de la sede al mercado local. Por lo tanto, esperamos que el nivel de interdependencia entre las filiales y las sedes individuales tiendan a ser mayor que el nivel de interdependencia entre las distintas filiales.

Por lo tanto, en las filiales de empresas la dependencia global podría ser más importante que la interdependencia.

La empresa transnacional se caracteriza por Bartlett y Ghoshal como una red integrada e interdependiente de subsidiarias diferentes pero equivalentes, en los que la sede no hace un papel dominante. Las subsidiarias también pueden actuar como centros estratégicos para un determinado producto o proceso y pueden tener funciones especializadas. En las empresas transnacionales, por lo tanto, también esperan un nivel relativamente alto de las ventas y compras dentro de la empresa. Sin embargo, puesto que las funciones estratégicas como la producción puede ser asumida por filiales especializados, esperamos que el nivel de interdependencia entre las diferentes filiales tienda a ser mayor que la existente entre las filiales individuales y la sede.

En otras palabras, en las filiales de las empresas transnacionales la interdependencia es más importante que la dependencia, ya que las empresas transnacionales tienen filiales receptoras así, esperamos que el nivel de dependencia a la HQ sea mayor que el de las filiales de empresas multidoméstica. Macharzina (1993) predijo y encontró un alto nivel de ventas dentro de la empresa para las empresas globales y transnacionales, pero sin diferenciar entre las filiales y la sede. La tabla 3 resume las configuraciones hipotéticas de la estrategia y MNC filial y estructura.

Metodología

La recopilación de datos muestra:

Los datos para el estudio fueron recolectados mediante una encuesta por correo a gran escala internacional. Se envió la encuesta a CEOs y gerentes de recursos humanos en la sede de 122 empresas multinacionales, y de los directores generales de 1.650 empresas subsidiarias en 22 países. Con respecto a los países subsidiarios, seis de los ocho grupos se distinguen comúnmente culturales (véase, por ejemplo Ronen y Shenkar, 1985) están presentes en nuestra muestra (Anglo, germánico, nórdico, América europeo, lejano oriente, y de América Latina).

La sede se encuentra en los EE.UU., Japón y otros siete países europeos (Reino Unido, Francia, Alemania, Suecia, Finlandia, Países Bajos y Suiza).

Las empresas operan en ocho sectores (electrónico, computadores, partes de motor vehicular, los productos derivados del petróleo, alimentos y bebidas, productos farmacéuticos, papel y productos químicos industriales). Ya que el número de respuestas a nivel de la sede (25 para los administradores de gestión de recursos humanos y 26 para los CEOs) fue demasiado pequeño como para permitir el análisis estadístico, el presente trabajo sólo utiliza los datos recogidos en las filiales, aunque algunos datos de las muestras CEO se utilizan para la verificación.

Cuestionarios se enviaron por correo en dos tandas: una en octubre de 1995 y otra en enero .996,5 recordatorios para el primer lote fueron enviados en enero de 1996, unos tres meses después del envío original. Recordatorios para el segundo lote fueron enviados en

marzo de 1996, alrededor de seis semanas después del envío original. Los cuestionarios fueron impresos en un papel amarillo pálido y las cartas de presentación fueron electrónicas para una apelación individualizada. El cuestionario contenía 56 preguntas, en su mayoría cerradas. Una tarjeta de respuesta, incluyendo el nombre del solicitado y la dirección, se incluyó en el cuestionario.

Los encuestados podían usar esta tarjeta de respuesta para indicar que no deseaban participar en la encuesta o para indicar que se había enviado el cuestionario de forma anónima por correo por separado.

Los incentivos para aumentar las tasas de respuesta incluyen una oferta de los resultados, un comité internacional de la recomendación, y varios métodos para hacer la relación entre el investigador y los participantes menos anónimos y más interactivo que en el enfoque usual de un típico cuestionario electrónico. La tasa de respuesta global a nivel de filial fue del 20 por ciento, variando desde 7,1 por ciento en Hong kong a 42,1 por ciento en Dinamarca (ver harzing, 1997 y 1999 para el análisis de las diferencias de tipo de respuesta). El número total de respuestas de 287 subsidiarios representa 104 sedes diferentes (85 por ciento de la población). El número de respuestas por sede varió de 1 a 11.

MEDIDAS

Ya que no se disponía de preguntas para medir la estrategia corporativa, creamos nuestras propias preguntas, en base a las características de los diferentes tipos de empresas según se describe en Bartlett y Ghoshal (1989, 1992) . Cuatro declaraciones fueron construidas para medir si la competencia era predominantemente global o local, y si la estrategia de la empresa se centró en la consecución de economías de escala o diferenciación local. Los subsidiarios y los administradores podrían no estar plenamente informados de la estrategia aplicada por la multinacional en su conjunto, y su percepción de esta estrategia, podrían ser influenciados por sus propias características. Tomamos varias medidas para resolver este problema. En primer lugar, se decidió excluir del análisis todas las sedes para los que teníamos menos de tres respuestas – con el fin de limitar la posibilidad de

que nuestros resultados estuvieran influenciados por las peculiaridades de encuestados individuales.

Este tamaño de la muestra está reducido a 208 filiales. Posteriormente, se realizó un análisis de conglomerados en las cuatro preguntas que miden la estrategia de la sede, con número de grupos de tres. Como muestra el cuadro 4, los resultados se ajustan bastante a nuestra tipología conceptual. El primer grupo, denominado multidoméstica, combina altas puntuaciones en la capacidad de respuesta nacional y la competencia interna con las puntuaciones más bajas en competencia mundial a las economías de escala. El segundo grupo tiene como perfil opuesto, la alta competencia doméstica global, un bajo nivel de respuesta nacional y un alto nivel de economías de escala.

Todas las diferencias entre los grupos globales y multidoméstica son significativas al 0,001. Empresas de la agrupación transnacional combinan un enfoque en la capacidad de respuesta nacional y las economías de escala. Se diferencian de las empresas multidoméstica en que su enfoque es mayor sobre las economías de escala ($p = 0,03$, una cola) y de empresas globales en que su enfoque es mayor en la capacidad de respuesta nacional ($p = 0,000$). La competencia para estas empresas es en su mayoría global, aunque su puntuación ligeramente es más alta en la competencia interna de las empresas en el clúster global ($p = 0,0502$, una cola).

Nuestro segundo paso fue verificar si las diferentes filiales de la misma multinacional comparten la misma opinión sobre el tipo de estrategia corporativa que se siguió en su empresa. Para ello hemos hecho una tabulación cruzada de los miembros del grupo de los 46 incluidos en la sede de nuestra muestra. En casi la mitad de los casos (22), la pertenencia al clúster es el mismo para cada una de las filiales. En otros 15 casos, sólo uno de los gerentes subsidiarios tenía una opinión diferente. En todos los casos la pertenencia al clúster estaba en un grupo que era más similar a la agrupación identificada por los responsables subsidiarios. (Es decir, multidoméstica / transnacional o global / transnacional). Por lo que en estos casos fueron aceptados para mostrar un punto de vista compartido en su estrategia corporativa. En otros 9 casos, sin embargo, las subsidiarias fueron colocadas en tres grupos diferentes. Esta sede se eliminó por tanto el análisis adicional, lo que resulta en una muestra final de 166 subsidiarias que representan 37 sede.

Se compararon posteriormente con los datos recopilados a nivel central. Por desgracia, tuvimos información en ese nivel por sólo 8 de las 37 sedes. Sin embargo, para estas 8 sedes, las puntuaciones de las 4 variables de la estrategia fueron en general comparables a las puntuaciones de subsidiarios para cada compañía. Cuando las respuestas de los subsidiarios estaban redondeado , una diferencia entre la sede y la puntuación filial ocurrió en sólo 7 de las 32 comparaciones. La diferencia entre la sede y las puntuaciones subsidiarias nunca fue mayor que 1 (en una escala de 5 puntos), y en ninguna de las empresas hicieron las calificaciones de más de una variable diferente entre la sede y las filiales.

Por lo tanto se debe tener confianza en la exactitud de las puntuaciones de las variables auxiliares sobre la estrategia. En cuanto a la estrategia corporativa, las cuestiones de diseño organizacional también se basaron en las características de los diferentes tipos de empresas según lo describe Bartlett y Ghoshal (1989,1992).

La respuesta local se midió con cuatro ítems que piden el porcentaje de la producción local de R & D, locales incorporados en los productos vendidos por la filial y el porcentaje de productos y marketing que se ha modificado sustancialmente en los mercados locales. Como se ha indicado anteriormente la interdependencia fue puesta en práctica utilizando una medida relativamente objetiva: el porcentaje de las ventas y las compras dentro de la empresa. Con el fin de ser capaz de distinguir entre dependencia e interdependencia, los encuestados estaban orientados a diferenciar entre sus compras o ventas en las sedes y filiales.

RESULTADOS

Se han reproducido las predicciones teóricas en la tabla 5. También, la tabla incluye los valores medios de las diferentes variables para cada uno de los tres modelos principales de organización. Antes de calcular los niveles medios, todas las variables se estandarizaron, desde diferentes escalas para las diferentes variables.

La columna 5 de la Tabla 5 indica si las diferencias entre los tres modelos de organización fueron en la dirección esperada.

Dado que la distribución de la mayoría de las variables se encontró que no era normal (ks lilliefors prueba de normalidad), pruebas no paramétricas; valor chi-cuadrado resultante de un análisis de Kruskal Wallis ANOVA revela si hay una diferencia general entre los tres modelos. La sexta columna resume cuál de las parejas son diferentes a un nivel de significancia de 0,05 (Mann-Whitney).

Diseño organizacional

El resultado de la mayoría de nuestras variables de diseño organizativo conformado a nuestras predicciones. Encuestados en las filiales de las empresas con una estrategia multidoméstica indicó un acuerdo significativamente mayor con la afirmación de que su empresa podría ser caracterizada como una red descentralizada. Una estructura de red fue vista como más típica para las empresas con una estrategia transnacional, aunque la diferencia sólo fue significativa entre las empresas transnacionales y globales. Como se predijo, los flujos inter subsidiarios de productos y personas. El conocimiento y la información eran vistos como más comunes en las empresas transnacionales, así como las filiales asumen roles como centros de excelencia. Conforme a nuestra hipótesis, las filiales con un "pipeline" eran vistas con más probabilidad por las filiales de empresas con una estrategia global.

Respuesta local

En cuanto a la capacidad de respuesta local, las diferencias se ajustan a nuestras predicciones en gran medida. La modificación de un producto es significativamente más probable en las filiales de las empresas transnacionales y multidoméstica. Como era de esperarse, la menor diferencia se encontró en la adaptación de la comercialización. Conforme a nuestras expectativas, sin embargo, la adaptación de la comercialización fue mayor para las filiales de las empresas transnacionales y multidoméstica que para las filiales de las empresas internacionales. Los resultados para mostrar la producción local de esto es más probable en las filiales de empresas multidoméstica y menos probable que en las filiales de las empresas internacionales, mientras que las filiales de empresas transnacionales quedan en un lugar medio. Lo mismo es cierto para la R & D. Aunque en este caso las filiales de las empresas transnacionales no son significativamente diferentes

de cualquiera de las filiales globales ($p = 0,058$, de una cola) o filiales de empresas multidoméstica ($p = 0,12$, una cola).

Interdependencia

Como era de esperar, las filiales de ambas compañías globales y transnacionales se exponen a un nivel total más alto de la interdependencia de las filiales de empresas multidoméstica. Además, como se predica, el nivel de dependencia, que es la dependencia de la sede para las compras y ventas, es mayor para las filiales de las empresas internacionales y menor para las filiales de empresas multidoméstica, mientras que las filiales de las empresas transnacionales se sitúan entre estos dos extremos. Los resultados con respecto a la interdependencia, que es la dependencia de otras filiales de compras y ventas, se encuentran en la dirección esperada en que este es más alto para las filiales de las empresas transnacionales. Sin embargo, las diferencias son más modestas que para la dependencia, y la diferencia sólo es significativa entre las filiales de las empresas transnacionales y globales.

Discusión y conclusiones

En general, los resultados de nuestro análisis empírico proporcionan un alto nivel de apoyo para nuestras hipótesis de las tipologías. El único resultado inesperado fue la puntuación relativamente elevada de las empresas multidoméstica en la estructura de la red. Esto podría haber sido causado por la segunda parte de la afirmación que se utilizó para medir la estructura de la red: "la sede no a priori juega un papel dominante". Aunque la primera parte de la instrucción no se aplicaría a las empresas multidoméstica, la segunda parte de la declaración podría haber dado lugar a algunas de las respuestas. Un nuevo análisis de las respuestas a las filiales de empresas multidoméstica mostraron que ninguno de los encuestados ya sea de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación, lo que indicaban era que podría haber sido una cuestión ambigua para muchos de los encuestados. Algunas otras diferencias fueron en la dirección esperada, pero no difirió fuertemente entre los tres tipos de empresas como se esperaba.

Nuestro estudio pudo distinguir claramente tres tipos de empresas multinacionales que diferían sistemáticamente en una serie de características importantes. Empresas globales que operan en industrias con necesidades de consumo relativamente estandarizados que hacen la realización de economías de escala importantes. Ya que la competencia de precios es importante, la necesidad estratégica dominante es la eficiencia, y por lo tanto estas empresas integran y racionalizan su producción para obtener productos estandarizados costo-eficiente. Las filiales suelen cumplir funciones como "tuberías" para la sede y suelen ser muy dependientes de la sede para sus compras y ventas. No se supone que deben responder activamente a las demandas del mercado local, por ejemplo en la adaptación del producto. Si son localmente sensibles, es más probable que sea en el ámbito de la adaptación de marketing. La producción local y la R& D son menos comunes que en las filiales de otros tipos de empresas multinacionales.

En muchos aspectos, las empresas multidoméstica son el contrario de las empresas globales. Los productos o servicios son diferenciados para satisfacer las diferentes demandas locales y las políticas se diferencian para cumplir con las demandas gubernamentales y de mercado.

Las demandas locales se determinan por las diferencias culturales, sociales y políticas entre los países. La empresa puede ser caracterizada como una red descentralizada. Las subsidiarias son sensibles al mercado local y a adaptar los productos y marketing para las circunstancias locales. Esta adaptación se hace más fácil porque los productos a menudo se producen localmente y contienen una gran proporción de la R & D. subsidiarias operan con relativa independencia de las demás filiales y sobre todo de la sede, en el sentido de que comprar / vender un porcentaje muy bajo de su entrada / salida de la sede o de otras filiales.

en cierto sentido, una empresa tradicional que combina características tanto de las empresas globales y multidoméstica, trata también de responder simultáneamente a las necesidades estratégicas y a veces contradictorias de la eficiencia global y la capacidad de respuesta nacional. La empresa puede ser caracterizada como una red interdependiente. La experiencia se extendió por toda la organización con grandes flujos de personas, productos y conocimientos entre las filiales y pueden servir como centros

estratégicos para una combinación productmarket particular. Las filiales por lo general también son sensibles al mercado local. Los productos y marketing están adaptados para los mercados locales y hay una mayor proporción de la producción local y de R& D que en las filiales de las empresas internacionales. Las filiales en este tipo de empresas son más dependientes de otras filiales de sus entradas y salidas de la sede, lo que confirma la tendencia del tipo de red de la estructura organizacional que es típico para las empresas transnacionales.

Nuestros resultados muestran que la tipología de Bartlett y Ghoshal, con base en estudios de caso en profundidad de nueve multinacionales, pueden ser confirmados en un campo de investigación a gran escala. También ampliar aún más nuestro conocimiento sobre la relación entre la estrategia de las multinacionales, diseño organizacional y las características subsidiarias. Sería demasiado pronto, sin embargo, tener en cuenta estos tres tipos multinacionales como tipo ideal de configuraciones con los efectos positivos de desempeño asociados de un ajuste entre los elementos de configuración diferentes. Con el fin de ser capaz de hacer esto, los investigadores futuros tendrían que elegir cuidadosamente variables a ser incluidas en las configuraciones y medir de una manera más sofisticada que hemos sido capaces de hacer en este estudio. También habría que idear medidas objetivas de desempeño que sean comparables entre países. Esperamos que al proporcionar evidencia de la factibilidad de un análisis de las tipologías de las multinacionales a gran escala, hemos hecho la tarea futura de un tipo de configuración más compleja de análisis a uno menos desalentador.

Anne-Will Harzing

University of Bradford

TABLE 1
AN OVERVIEW OF THE VARIABLES
INCLUDED IN MNC TYPOLOGIES

1. Environment/industry
2. Corporate level strategy
3. Corporate level organizational design
4. Subsidiary strategy/role
5. Subsidiary structure
6. Control mechanisms
7. Human resource practices

TABLE 2
OVERVIEW OF TYPOLOGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES

Authors	Empirical/ Conceptual	Sample*	Confirmation of Formal Hypothesis Testing?	Variables Included	Multidomestic	International	Global
Porter (1985) Stopford and Wells (1972)	Conceptual Empirical Interviews	187 American MNCs (Harvard's MNE Project)	— Descriptive	(3), (6), 7 2 (N. Foreign sales, Product diversity), 3	Polycentric; High F.S. Low PD, Avia division	International	Ethnocentric Low F.S. High PD, Product division World-wide Integrations
Doz (1986)	Empirical Interviews research Conceptual	About a dozen MNCs (American and European)	Descriptive	2 (economic and political imperative) 1, 2 (centralization and configuration)	National responsiveness Multidomestic industry; country-centered strategy	International	Global industry, Parent global strategy
Berlet (1986)	Conceptual/ Empirical	Unclear, a variety of company examples are mentioned	Descriptive	1, 2, 3, (4, 5), 6, 7	Multinational	International	Global
Prebais and Doz (1987)	Empirical Interviews	Over twenty American, European and Japanese MNCs	Descriptive	2, 3	Locally responsive strategy, autonomous national subsidiaries	International	Integrated product strategy, worldwide business management Global
Berlett and Ghoshal (1989)	Empirical In- depth case studies Conceptual	3 European, 3 Japanese, 3 American MNCs	Descriptive	1, 2, 3, (4, 5), 6, 7	Multinational	International	Global
Meffert (1989) [see translation] Geppert (1990) [see translation]	Conceptual	—	—	2, 3, (4), 5	Multinational	International	Global
	Conceptual	—	—	2, 6, 7	Multinational Low centralization	International	Global High centralization

TABLE 2
OVERVIEW OF TYPOLOGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES, CONTINUED

Authors	Empirical/ Conceptual	Sample*	Confirmation of Formal Hypothesis Testing?	Variables Included	Multidomestic	International	Global	Transnational
White and Poynter (1990)	Empirical in-depth case studies	2 American and 1 Japanese MNC	Descriptive	2, 3	Geographic area structure	Domestic: functional with international division	Global product structure	(Matrix) Horizontal
Adler and Ghadar (1990)	Conceptual	—	—	2, 3, 7	International	—	Multinational	Global
Roth and Morrison (1990)	Empirical questionnaires	147 American business units in global industries business unit strategy	Partial confirmation	1, 4	Locally responsive	—	Global integration	Multinational
Roth, Schweiger and Morrison (1991)	Empirical questionnaires	82 American business units in global industries	Yes, largely confirmed	4, 5, 6	Multidomestic	—	Global	Global
Sundaram and Black (1992)	Conceptual	—	—	2, 3	Multidomestic	—	Global	Transnational
Leung and Tan (1993)	Empirical questionnaires	131 senior executives of MNCs around the world	Partial confirmation	2, 3	Multinational	International	Global	Transnational
Ghoshal and Nohria (1993)	Empirical questionnaires	Subsidiaries of 41 MNCs from the U.S., Canada, and 7 European countries	Yes	1, 6	Multinational	International	Global	Transnational
Macharzina (1993)	Empirical questionnaires	69 German MNCs	No	2, 5, 6	Multinational	International/ Ethnocentric/ International	Global rationalization	Blocked global
Wedge (1996) [our translation]	Conceptual	—	—	2	Multinational	—	Global	Dual
Wolf (1998) [our translation]	Empirical questionnaires	39 subsidiaries of American, German and other European MNCs	No	2, 6, (7)	Single market strategy	Selection strategy	Integration strategy	Interaction strategy

*Where descriptions of the sample are vague, this is due to lack of information in the original publication.

TABLE 3
TYPES OF MULTINATIONAL COMPANIES

Organizational Strategy	Multidomestic	Global	Transnational
Organizational design and subsidiary role			
Decentralized federation	High	Low	Low
Network structure	Low	Low	High
Inter-subsidiary flows	Low	Low	High
HQ's pipeline	Low	High	Low/medium
Center of excellence	Low	Low	High
Local responsiveness			
Local production	High	Low	Medium
Local R&D	High	Low	Medium
Product modification	High	Low	High
Adaptation of marketing	High	Low/Medium	High
Interdependence			
Total level of interdependence	Low	High	High
Level of HQ dependence (dependence)	Low	High	Medium
Level of subsidiary dependence (interdependence)	Low	Low	High

TABLE 4
SCORES OF THE THREE CLUSTERS ON THE FOUR STRATEGY VARIABLES

Cluster Names	Global Competition	Domestic Competition	National Responsiveness	Economies of Scale
Multidomestic	3.25	3.71	3.83	3.27
Global	4.11	2.21	2.86	3.91
Transnational	4.02	2.50	3.85	3.71
Chi-square	23.685, 0.000	59.927, 0.000	45.883, 0.000	9.739, 0.008

NOTE. Means covered by the same line are not significantly different at a 0.05 level of significance.

TABLE 5
TEST OF TYPOLOGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES

Corporate Strategy	Multidomestic	Global	Transnational	Exp. Diff./ Chi-Square	Pairs Diff. at 0.05 (1-Tailed)
Corporate organizational design					
Decentralized federation	High .56	Low -.35	Low -.05	Yes 24.884, .000	M > T > G
Network structure	Low .25	Low -.44	High .40	Partly 23.026, .000	T&M > G
Inter-subsidiary flows	Low -.17	Low -.23	High .51	Yes 16.249, .000	T > M&G
HQ's pipeline	Low -.50	High .52	Low/medium -.25	Yes 34.324, .000	G > M&T
Center of excellence	Low -.12	Low -.19	High .40	Yes 9.312, 0.10	T > M&G
Local responsiveness					
Local production	High .44	Low -.28	Medium .07	Yes 17.506, .000	M > T > G
Local R&D	High .30	Low -.25	Medium .05	Yes 7.847, .020	M > G
Product modification	High .41	Low -.39	High .15	Yes 20.524, .000	M&T > G
Adaptation of marketing	High .09	Low/medium -.22	High .23	Yes 6.089, .048	T&M > G
Interdependence					
Total level of interdependence	Low -.47	High .23	High .13	Yes 15.454, .000	G&T > M
Level of HQ dependence	Low -.57	High .42	Medium -.05	Yes 28.401, .000	G > T > M
Level of subsidiary dependence	Low -.03	Low -.16	High .21	Partly 4.342, .114	T > G

Traducción No. 5: International Business Review: Negocios internacionales Review. S2
Cultura 6 DH-3

La distancia cultural o posiciones culturales

El análisis del efecto de la cultura sobre la relación HQ-filial

*Autor: Rian Drogendijk *, Ulf Holm*

*Departamento de Estudios Empresariales, Universidad de Uppsala, PO Box 513, 75120
Uppsala, Suecia*

Información sobre el artículo

Historia del artículo:

Recibido el 16 de abril 2010

Recibido en forma revisada 26 de abril 2011

Aceptado 04 de mayo 2011

Palabras clave:

La distancia cultural

Posición Cultural

HQ-filial

Poder distancia

Subsidiario desarrollo de competencias

INTRODUCCIÓN

Este trabajo adopta una perspectiva relacional sobre las diferencias culturales, es decir, estamos interesados en cómo las características culturales de los entornos nacionales de dos unidades organizativas, y las diferencias entre ellos, afectan la relación de las dos unidades. En la literatura de negocios internacionales, el enfoque convencional para el estudio de las diferencias culturales es utilizar el concepto de distancia cultural y su medida más popular, el Kogut y Singh (1988) del índice. Recientemente, este concepto y su medida se han enfrentado a fuertes críticas (Drogendijk y Slangen, 2006; Shenkar, 2001), por lo que necesitamos estudios que ayuden a desarrollar otro concepto, más rico en conceptualizaciones y las metáforas de las diferencias culturales (Drogendijk y Zander, 2010; Shenkar, Luo, y Yeheskel, 2008) y su papel en las relaciones entre las organizaciones. El concepto de distancia cultural tiene limitaciones cuando se aplica en la investigación de situaciones relacionales, ya que no hace justicia a las características culturales reales, ni tampoco cuenta satisfactoriamente para ambos lados de la relación. Por ejemplo, dos pares de cultivos pueden estar en la misma distancia cultural, sin embargo, con fines completamente diferentes de una o más dimensiones culturales.

La distancia cultural, en otras palabras, ignora las verdaderas características o posiciones en las dimensiones culturales, aunque estos probablemente afectan el comportamiento de las personas de diferentes países y las relaciones entre ellos. Además, la distancia entre dos culturas desde el mismo punto de vista de las partes en la relación, mientras que la

percepción de las culturas y las diferencias culturales no son simétricas (Chapman, Gajewska-De Mattos, Clegg, y Buckley, 2008; Shenkar, 2001). En el presente trabajo, se considera las características de la cultura de ambos lados de la relación. Definimos posiciones culturales como las propias características culturales de ambas de las partes involucradas en una relación y las diferencias entre ellas. " Posición" se refiere tanto a las características " absolutas" culturales de cada partido (en términos de descripciones cualitativas o cuantificar a los resultados de importantes dimensiones culturales) y a su contenido relativo o valor.

Nuestro principal objetivo es el desarrollo del concepto de posiciones culturales, en el contexto de las relaciones entre la Sede (HQ) de las corporaciones multinacionales (MNC) y sus filiales. La gestión de un MNC implica inevitablemente la interacción intercultural entre los gerentes en diferentes niveles de la organización y en diferentes países. La relación entre la Sede y sus filiales en el extranjero es, de alguna manera, un contexto relevante para explorar el efecto de posiciones culturales. Nosotros investigaremos conceptualmente cómo las posiciones en la dimensión cultural, tanto de la Sede y las filiales nacionales en su entorno afectan la relación entre ellos. Nos centramos en una dimensión de la cultura, es decir, la distancia de poder, o el grado de aceptación de la desigualdad de poder en una sociedad, ya que esta dimensión está lógicamente relacionada con la idea de la jerarquía y autoridad (Hofstede, 2001) y se ha demostrado que desempeñan un papel importante en las relaciones HQ-filiales (Ferneret al., 2004).

Nuestro modelo explora cuatro situaciones teóricas: dos en el que las culturas nacionales de sedes y filiales divergen (es decir, una puntuación alta cultura nacional en términos de distancia de poder, mientras que los otros bajos puntajes , representan gran valor cultural a distancia), y dos en el que las culturas nacionales de sedes y filiales anotan de manera similar en la distancia de poder (es decir, ambos tienen una puntuación ya sea alta o baja, lo que representa la distancia cultural una puntuación baja). Nosotros sostenemos que cada una de estas cuatro situaciones relacionadas tiene sus propias características, dependiendo de la Sede y las filiales de aceptación respectiva de las diferencias de poder. Nuestros retos estudian la idea de que la distancia cultural es simétrica, y afirma que no importa en qué parte de la dimensión cultural las partes a una relación son (es decir, en el

alto o el bajo), que ha sido ignorado por la literatura de la distancia cultural. Además, sistemáticamente la teoría de que cuatro relaciones teóricas den resultado se debe tener en cuenta las posiciones culturales de ambas partes. Estas son las contribuciones centrales de nuestro trabajo.

Aplicamos nuestro modelo teórico en un estudio exploratorio empírico que demuestra cómo las posiciones culturales son asociadas a un aspecto particular de la relación HQ-filial: HQ influencia en el desarrollo de competencias en filiales. Tenemos además que comparar nuestros resultados con los de un modelo probando el efecto de la distancia cultural, y demostrar lo que un análisis de las posiciones se suma a los conocimientos adquiridos mediante el estudio solo de la distancia cultural. Pocos estudios se han ocupado de cómo las diferencias culturales entre la sede y filial influyen en la capacidad de la Sede para promover el desarrollo de la competencia en su relación con la filial. Las investigaciones anteriores, sin embargo, confirman que las diferencias culturales no afectan las estrategias de innovación (Shane, Venkataraman, y MacMillan, 1995; Van der Vegt, Van de Vliert, y Huang, 2005) y la transferencia de conocimientos a través de fronteras (Bhagat, Kedia, Harveston, y Triandis, 2002), incluso dentro de las empresas multinacionales (Lervik, 2008; Lucas, 2006), haciendo énfasis en la relevancia de este contexto empírico en nuestro estudio. Contamos con datos únicos recogidos por una encuesta de filiales multinacionales situadas en seis países europeos, y con sede en 27 países, explorando cómo la distancia cultural entre las diferentes posiciones culturales de la sede y las filiales son con respecto a una dimensión, distancia de poder, se asocian con influencia en HQ filial de desarrollo de competencias. Nuestros resultados indican que, a pesar de la distancia cultural a primera vista parece explicar HQ su influencia, su efecto negativo se vuelve insignificante si tenemos en cuenta las posiciones culturales. El análisis cultural y su posición revelan que la cultura se asocia de una manera mucho más compleja con influencia HQ.

2. Distancia cultural en un contexto relacional

Recientemente, Shenkar y colegas (Shenkar, 2001;. Shenkar et al, 2008) hizo un fuerte llamado para sustituir la distancia cultural con una mejor metáfora . Un problema con la metáfora de la distancia es que conduce a una unidimensional conceptualización de la

cultura. Esto ha permitido a los investigadores convenientemente saber que las culturas de posición (por lo general las naciones) están en una sola dimensión mediante el cálculo de la distancia cultural entre ellas, pero también ha ocultado la complejidad de las diferencias entre los grupos culturales (Shenkar et al., 2008). Por ejemplo, la distancia cultural general entre Finlandia y Dinamarca, de acuerdo con la Kogut y Singh (1988) el índice, basándose en las puntuaciones en la Hofstede cinco (1980, 2001) dimensiones, es igual a la distancia entre las culturas Filipinas y Bangladesh (1,34 y 1,35, respectivamente). Aun así, las relaciones entre las personas en estas dos culturas es probable que se caracterize por un potencial distinto"" fricciones (cf. Shenkar et al., 2008) o oportunidades de enriquecimiento (cf. Reus & Lamont, 2009). Mirando más de cerca, vemos que la diferencia principal entre Finlandia y Dinamarca se refiere a la dimensión de evitación de la incertidumbre, mientras que Filipinas y Bangladesh se difieren principalmente en términos de orientación a largo plazo (de acuerdo con las puntuaciones de estos países sobre las dimensiones de Hofstede). El uso de las distintas culturas entre estos dos países no permite determinar estas diferencias, aunque es probable que afecten las relaciones entre las personas de estos países. Debido a un enfoque en el concepto de distancia cultural, la investigación ha descuidado la multidimensionalidad y no la linealidad de las diferencias culturales y cómo afectan las relaciones entre las personas.

Por otra parte, expresando las diferencias culturales de una forma numérica sin a un lado que los investigadores expresen que en una relevante dimensión o continuidad dos culturas se sitúan: la atención se centra mucho es en las diferencias, y las características reales se ignoran. Esto resulta particularmente claro cuando examinamos el aspecto de las distancias entre pares de culturas en una sola dimensión cultural. Por ejemplo, si comparamos la distancia cultural en una dimensión particular entre una sede y una subsidiaria en situaciones A1 y A2 en la figura. 1A, la distancia es la misma a pesar de que ambas unidades tiene una puntuación baja en la situación A1, mientras que tiene una puntuación alta en la situación A2. En otras palabras, la distancia cultural es igual en ambas situaciones, a pesar del hecho de que las relaciones de comportamiento entre las dos unidades pueden diferir en gran medida debido a las propias características culturales asociadas con las diferentes posturas sobre esta dimensión cultural. Calculando sólo la distancia cultural entre la sede y la filial no dará lugar a estas ideas.

Figure 1A: Equal distance – different positions



Figure 1B: Equal distance – exchanged positions

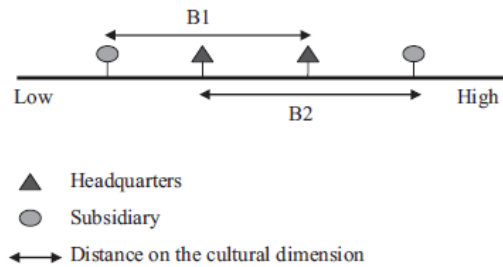


Fig. 1. Situations of equal cultural distance between headquarters and a subsidiary. (A) Equal distance – different positions. (B) Equal distance – exchanged positions.

Por último, la expresión de la distancia cultural no tiene en cuenta la perspectiva de quiénes asumimos las diferencias culturales entre las dos organizaciones. La diferencia cultural entre la India y los Estados Unidos es lo mismo (es decir, 6,18) independientemente de si nos vemos desde el punto de vista de un indio o un americano. Sin embargo, la percepción de las culturas y sus diferencias no son simétricas (Chapman et al, 2008; Shenkar, 2001.): las diferencias entre los dos grupos se perciben diferente manera por el grupo que se encuentre situado más alto en una dimensión cultural que por el grupo situado más bajo. Consideremos otro un ejemplo gráfico: en las situaciones B1 y B2 en la figura. 1B, las distancias culturales entre sedes y filiales son los mismos. Sin embargo, en B1 la situación, el HQ tiene un puntaje más alto en la dimensión de la cultura que tiene la filial, esta situación se invierte en B2. Considerando que las puntuaciones altas en la Sede dependen de la situación, puntuaciones bajas en el otro, aunque la distancia es constante. Nosotros sugerimos que este hecho es fundamental en el análisis del impacto de las diferencias culturales entre los agentes empresariales. ¿Cuál de las dos puntuaciones altas en comparación con las unidades bajo una dimensión cultural particular probablemente afectará a sus expectativas y el comportamiento – un conocimiento obtenido mediante el cálculo no sólo a la distancia cultural. Por lo tanto,

para una comprensión más completa, debemos considerar ambos lados de la relación y sus posiciones culturales.

3. El papel de la cultura nacional en las relaciones HQ-filiales

Los valores y el comportamiento en las organizaciones en general es firmemente arraigada en los valores y en las prácticas nacionales. Casa, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004, p. 534), por ejemplo, sostienen que en general, las organizaciones tienden a reflejar la cultura de las prácticas de poder diferenciar los valores de su sociedad, para que puedan ganar legitimidad y también un llamamiento a las personas de su sociedades' (véase también Meyer & Rowan, 1977). Esto sugiere que los valores y el comportamiento de la sede y las filiales es probable para corresponder a los que prevalecen en sus contextos culturales nacionales (Harzing y Sorge, 2003; Van Oudenhoven, 2001). Por lo tanto, no puede haber variación cultural, por ejemplo, en términos de distancia de potencia, entre las unidades de un MNC como entre los culturas nacionales, dando lugar a grandes diferencias culturales dentro del MNC. El papel de estas diferencias culturales en el HQ- relación filial, sobre todo en el diseño y la delegación de control, ha sido largamente discutido en la literatura (Baliga Y Jaeger, 1985; Egelhoff, 1984).

La relación entre la Sede corporativos y sus filiales puede ser caracterizada como hierarchical.¹ La condición básica en esta relación es que la sede tiene autoridad formal legítima, lo que le permite ejercer el control sobre la organización subordinada (cf. Bacharach y Lawler, 1981). Sin embargo, el hecho de que la sede ocupa una posición de control burocrático formal en el MNC no significa automáticamente que en realidad tiene influencia sobre sus filiales (Ferner, 2000; Forsgren, Holm, & Johanson, 2005). La medida en que la sede de hecho controla sus filiales depende de su voluntad de ejercer el control y su legitimidad para hacerlo en los ojos de sus filiales. Está bien documentado que los cuarteles generales estratégicamente puedan optar por cambiar el control a la filial nivel (Bartlett y Ghoshal, 1989; Doz y Prahalad, 1987). Subsidiarias, por el contrario, puede desafiar el control formal de su sede posicionarla cuando no dependen en gran medida de sus recursos, pero no cuando son (cf. Pfeffer & Salancik, 1978), o cuando perciben una falta de justicia procesal en su control (Kim y Mauborgne, 1993).

Nuestro conocimiento es muy limitado en cuanto a si el contexto cultural nacional, en particular, sobre las preferencias de distancia de poder, ayuda a explicar la relación entre la Sede y sus filiales, y la influencia de los cuarteles generales en sus filiales.

3.1. Poder distancia

La distancia jerárquica se refiere a la división de la desigual del poder, es decir, algunas personas en una sociedad (o una organización) que tiene más privilegios de poder que otros, y la aceptación de la misma por la sociedad (organización). La distancia de energía puede ser grande o pequeña, lo que significa que las sociedades (organizaciones) difieren en el grado en que aceptan la distribución de la desigual del poder. ¿Cuándo grandes distancias de poder prevalecen, la gente espera y acepta las diferencias sustanciales en el poder entre los niveles jerárquicos. La división del poder es igual a la posición jerárquica de las personas involucradas, sino que refleja la superioridad existencial de superiores (cf. Hofstede, 2001). En contextos de baja distancia de poder, la gente acepta menos las diferencias de poder entre los niveles jerárquicos. (Hofstede, 1980, 2001; House et al., 2004). Esto no significa que las jerarquías de organización carezcan de bajos significados en el poder en las culturas. En cambio, en estos contextos, en las partes inferiores de la jerarquía se puede esperar a las decisiones de preguntas hechas anteriormente y ejercer influencia cuando no del todo se llega a un acuerdo con la imposición del poder, por ejemplo, en base a una experiencia particular que reside en la baja unidad jerárquica. En los cultivos de baja distancia de poder, la jerarquía se percibe como una estructura de papel y más de una disposición de conveniencia (Hofstede, 2001, p. 97) que como el factor determinante de la división de poderes.

Las culturas nacionales en los que la sede y filiales están inmersos a afectar sus percepciones del equilibrio adecuado de poder entre ellos, y por lo tanto la relación entre HQ y cada filial. En cuanto a la jerarquía formal, HQ ocupa una posición más alta que sus filiales, pero los valores de distancia de poder de la sede y sus filiales afectan la aceptación de las desigualdades de gran potencia, y por lo tanto el grado de influencia que ejerce la Sede en sus filiales. Por lo tanto, basado en los cultivos de las HQ con una gran distancia de poder en general se puede esperar que actúen de acuerdo con su posición jerárquica. La intención de ellos es controlar las acciones de sus subsidiarias,

debido a que la autoridad formal otorgada por su posición en la cima de la jerarquía corresponde a la aceptación cultural de las diferencias de poder o, como Ferner et al. (2004) demuestran, la alta distancia de poder los resultados están relacionados con el control centralizado de HQ. En contraste, cuando las HQs se basan en cultivos con una distancia de baja potencia, su posición jerárquica no se traduce en un poder absoluto o autoridad. En su lugar, estos HQs son más propensos a consultar a su subsidiarias o concederles autonomía para tomar sus propias decisiones (cf. Hofstede, 2001; House et al, 2004).

Sin embargo, es muy importante, no mirar sólo la parte superior de una relación jerárquica, ya que las unidades subordinadas a fondo son tan importantes en la definición de la relación del poder – algo que se ha descuidado en la literatura sobre el poder distancia (Hofstede, 2001). En la literatura sobre las relaciones HQ-subsidiarios, el importante papel de las filiales es bien documentada (Andersson, Forsgren, y Holm, 2007; Bartlett y Ghoshal, 1986; Birkinshaw y Hood, 1998; Frost, Birkinshaw, y Ensign, 2002; Kim y Mauborgne, 1993). Argumentando desde una perspectiva subsidiaria, la alta distancia de poder hace que las filiales se vuelvan más propensas a aceptar las diferencias de poder y de actuar según las instrucciones de la unidad superior de organización (por ejemplo, HQ). La cultura de las filiales deben actuar de acuerdo con su posición jerárquica y ejercer la autoridad. Las filiales de bajo consumo con mas distancia entre las culturas son menos propensas a aceptar las diferencias de poder basarse en medidas formales tomando posiciones jerárquicas y por tanto son más propensos a cuestionar el control HQ. Con base en la figura. 2, esto da lugar a cuatro posibles situaciones, cada una de las cuales puede resultar en HQ de tener más o menos influencia en las filiales, dependiendo del comportamiento real de las partes, sus expectativas, y su aceptación de la conducta del otro. Consideremos las cuatro situaciones posibles por separado y se analiza la influencia de la Sede en su filial en cada uno.

En la relación de distancia al poder jerarquico (PD), tanto en la sede y la filial son de las culturas nacionales que valoran más la gran diferencias de poder, y aceptan y esperan una relación jerárquica. HQ ejerce poder sobre su filial y la subsidiaria considera esta como legítima y actúa en consecuencia. Cuando HQ es de una cultura de aceptación de las

diferencias de poder y de la filial de una cultura igualitaria, una relación de conflicto evoluciona PD: HQ intenta ejercer su poder sobre la filial, pero la filial no acepta esto porque no lo perciben como legítimo. Una relación muy diferente surge en el caso contrario, cuando HQ tiene sus raíces en una cultura igualitaria nacional y la filial en una jerarquía. Un HQ igualitario es mucho menos propenso a ejercer poder sobre sus filiales, un cuartel general en una cultura de alta potencia-distancia.

Sin embargo, una filial de una cultura de alta potencia-distancia esperarán que su sede ejerza su facultad de administrar el MNC, y la experiencia puede estar con una falta de orientación confusa. Por último, en una relación igualitaria PD, tanto en la Sede y en la filial son igualitarias las culturas nacionales que no aceptan las grandes diferencias de poder. Al igual que en la jerarquía de PD relación, ambas partes están de acuerdo sobre la adecuada distribución del poder, sino en las relaciones igualitarias PD esto se referiría a el rechazo de las diferencias de poder, no aceptarlos. Esperamos que esto se refleje en la relación entre los cuarteles generales de gestión y filiales.

Acceptance of power differences by HQ	High	PD conflict	PD hierarchy
	Low	PD egalitarian	PD confusion
		Low	High
		Acceptance of power differences by subsidiary	

Fig. 2. Headquarters' and subsidiaries' acceptance of power differences.

4. Exploración empírica de posiciones culturales

La mayoría de la investigación sobre la influencia de los valores culturales nacionales sobre la relación HQ-filial se ha centrado en descentralización-centralización o el control de las filiales. Egelhoff (1984) demostraron que las empresas estadounidenses han preferido para ejercer la salida de control sobre sus filiales, mientras que las empresas europeas se basaron más en métodos de control de comportamiento. Más adelante la investigación confirmó el efecto del país sede de origen en el uso de mecanismos de

control y dependencia filial en empresas multinacionales (Calori, Lubatkin, y Muy 1994,; Harzing y Sorge, 2003). Dos estudios recientes (Dossi y Patelli, 2008; Williams y Van Triest, 2009) han tratado de explicar qué aspectos de la cultura explican las diferencias en el control secundario de las empresas multinacionales. Dossi y Patelli (2008) encontraron, por ejemplo, que una medida compuesta de HQ cultura nacional estaba relacionada con la influencia de los sistemas de medición del desempeño en la toma de decisiones de la filial. Esto indica que la posición cultural de HQ afecta su influencia en el control y en las filiales.

Geppert, Williams y Matten (2003) y Geppert, Matten, y Williams (2003) encontraron que el entorno del negocio nacional, tanto de la sede y sus filiales, afectan la influencia de filiales que podrían ejercer dado su cuartel general mundial de presiones: las filiales británicas y alemanas de las mismas multinacionales muestran diferentes reacciones a las estrategias de normalización de sus cuarteles generales, y éstas fueron explicadas por las diferencias en los entornos institucionales nacionales de las filiales. Williams y Van Triest (2009) comparten estas observaciones, demostrando que la toma de decisiones descentralizada se refiere al nivel de aversión a la incertidumbre en el entorno nacional de la filial (y no a una medida compuesta de la distancia cultural). Estos estudios señalan que la posición cultural de la filial también afecta a la relación entre la sede y las filiales.

Nuestro modelo sugiere que la posición cultural de los orígenes culturales de ambos, Sede central y filiales son importantes en el análisis de la relación entre ellos. Para ilustrar nuestro modelo conceptual, probamos sus implicaciones en el estudio de HQ de influir en las filiales, sobre todo en el desarrollo de competencias en las subsidiarias. Aunque este tema ha sido estudiado ampliamente (véase, por ejemplo, Asmussen, Pedersen, y Dhanaraj, 2009; Frost et al, 2002; Holm & Pedersen, 2000), los aspectos culturales no se han tomado en consideración. A continuación, vamos a desarrollar unas hipótesis acerca de la influencia de la sede en la filia del desarrollo de competencias, como un ejemplo de la relación HQ-filial, basado tanto en la sede central y las filiales de posiciones culturales en términos de distancia de poder. En contraste con los estudios que utilizan la distancia cultural, que sólo se puede comparar lowcultural- distancia con alta cultura, las relaciones a distancia, se comparan cuatro relaciones basadas en nuestra

modelo posición cultural HQ-filial, llevando a seis comparaciones separándolas por parejas.

4.1. Poder distancia aceptación e influencia HQ

En la relación de jerárquica PD, cuando la sede y filial son a la vez de las culturas nacionales que valoran la gran potencia de diferencias, ambas partes aceptan y esperan una relación jerárquica que exista entre ellas (Birnbaum & Wong, 1985; Hofstede, 2001). De alta distancia de poder HQs utilizan su autoridad para supervisar y controlar las actividades de sus filiales (Ferner et al., 2004). De alta potencia-distancia los subsidiarios y los administradores pueden percibir HQ autoridad como legítima por su autoridad existencial. La influencia dominante de HQ es incuestionable. Shane et al. (1995) encuentran, por ejemplo, que en contextos de alta distancia de poder, fuerte apoyo HQ incrementa la probabilidad de innovaciones ,ser aceptado y utilizado en todo el MNC. Por tanto, esperamos HQ pueda ejercer gran influencia en el desarrollo de competencias en las filiales de la relación jerárquica PD. Por otra parte, esperamos que esta influencia pueda ser mayor que en cualquiera de las otras tres situaciones en las que al menos una de las partes no aceptan las diferencias de poder.

En la relación PD igualitaria, tanto en la sede y filial, de acuerdo en que la subsidiaria debe ser escuchada y que la posición jerárquica del HQ por sí sola no es otorgar poder o autoridad en todos los asuntos. Esto está en línea con los hallazgos sobre el uso de los más descentralizados mecanismos de control y más autonomía filial de las empresas multinacionales en las que se basan en la Sede de baja powerdistance. (Ferner et al., 2004). Al comparar ambas relaciones en las que hay distancia cultural entre bajo Sede y filial, se postula:

Hipótesis 1. HQ debe ejercer más influencia en el desarrollo filial de competencias (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación de jerarquía DP que en la relación PD igualitaria.

Continuamos teniendo en cuenta las diferencias en la influencia HQ al comparar la relación de jerarquía PD con el otro PD, dos relaciones (es decir, el conflicto y las relaciones PD PD confusión), esto quiere decir, si se compara la mínima distancia-

cultural-relación con los dos alto-cultural relaciones a distancia, como se ha dicho anteriormente, en la relación de conflicto PD, el filial tiene más posibilidades de disputar el poder jerárquico de la sede y por lo tanto están menos dispuestos a aceptar la influencia HQ (cf. Kostova y Roth, 2002). La filial puede incluso considerar que los intentos de la Sede por controlar sus actividades de innovación como ilegítimo o injusto (Kim y Mauborgne, 1993). HQ, puede tratar de influir en su filial tanto como en la relación jerárquica PD, sino que, en efecto, habría menos éxito al hacerlo dada la posición de la filial en la relación. Nuestra hipótesis con respecto a que la influencia de la sede de la filial será mayor en la relación de jerarquía PD de PD en el conflicto relación.

Hipótesis 2. HQ va ejercer más influencia en el desarrollo filial de competencias (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación de jerarquía DP que en la relación de conflicto PD.

En contraste, cuando se compara la relación con la jerarquía PD, HQ es menos propensa a ejercer el poder. Cuanto más igualitaria es HQ menos probable que el control de acciones de la subsidiaria, puede incluso esperar a que la filial tome la iniciativa en el desarrollo de conocimientos pueda defender sus innovaciones frente a otras unidades en el MNC sin buscar la aprobación de la Sede (cf. Shane et al, 1995.; Hofstede, 2001). HQ probablemente ejerza menos influencia sobre la filial en relación confusión PD, que en el PD de la relación jerárquica, debido a su propia posición en la relación con su filial, se postula:

Hipótesis 3. HQ ejercer más influencia en el desarrollo filial de las competencias, (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación de jerarquía DP que en la relación confusión PD.

4,2. Potencia rechazo distancia y la influencia HQ

Ahora comenzamos con el cuadro de debajo de la izquierda en la figura. 2, y se compara la relación PD igualitaria en el que tanto la sede y filial rechazan la distancia de alimentación con las relaciones en las que una de las partes acepta. En la relación PD igualitaria, HQ y filial de acuerdo con la relación jerárquica entre ellos es un mero hecho organizativo (cf. Hofstede, 2001). Como centralización se relaciona con alta distancia de

poder (Ferner et al, 2004;. Wong & Birnbaum-More, 1994), los cuarteles generales de una sociedad igualitaria en su cultura tienen menos probabilidades de controlar e influir en las actividades subsidiarias y de tomar decisiones detalladas. La descentralización, en cambio, tiene un impacto positivo en las filiales como motores de desarrollo de competencias y su evolución (Birkinshaw y Hood, 1998; Foss y Pedersen, 2002), y las filiales se definen como socios iguales de ganancia HQ, autonomía e influencia (Bartlett y Ghoshal, 1989). En la relación igualitaria PD, tanto la sede y filiales esperan que el último debe influir en las decisiones importantes con respecto a desarrollo de la innovación y la competencia (Shane et al., 1995). En la relación de conflicto PD, sin embargo, los valores culturales de HQ son compatibles con el poder existencial basado en la posición jerárquica HQ, lo que significa que es mucho menos preparado para permitir que influya en la filial. Aunque, como se dijo anteriormente, los conflictos sobre la influencia jerárquica HQ pueden surgir, las acciones de la Sede probablemente harán que la filial deba tener una influencia relativamente menor en su desarrollo de competencias, y la sede una influencia relativamente mayor que en el PD relación igualitaria (cf. Bartlett y Ghoshal, 1989). Como resultado de ello, en la relación PD igualitario, las filiales tendrán autonomía relativamente mayor y, por lo tanto, una mayor capacidad para influir en sus propios procesos de desarrollo de la competencia, que en la PD relación de conflicto. Por lo tanto, la hipótesis:

Hipótesis 4. HQ ejercer más influencia en el desarrollo filial de las competencia (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación de conflicto PD de PD en la relación igualitaria.

A continuación, se compara la relación igualitaria con el PD relación confusión PD - ambas relaciones en las que HQ rechaza la distancia jerárquica. A diferencia de la relación PD igualitario, los valores culturales de las filiales en la confusión PD tienen una relación formal de fortalecer su posición jerárquica HQ: las filiales HQ esperan tener influencia en los asuntos importantes, tales como desarrollo de competencias, y son menos propensos a tomar un papel de liderazgo en función de sus valores culturales. En la relación PD igualitario, las filiales deben responder a la influencia HQ con retos e iniciativas, pero en relación PD confusión, la influencia HQ es más probable que se

adopte por el poder aceptando las filiales. Comparativamente, las subsidiarias así ganarían influencia en la relación igualitaria, mientras que la posición jerárquica formal de la sede y su aceptación por parte de filiales en relación confusión PD dará lugar relativamente a más influencia en la HQ filial competencia de desarrollo. Se trata de un caso de HQ actúan sobre señales subsidiarias (Birkinshaw, Bouquet, y Ambos, 2007) y las expectativas normativas de conducta, lo que significa que los administradores de la Sede debería ser capaz de gobernar la filial y contribuir en los conocimientos y otros recursos (Tsoukas, 1996). Por tanto, esperamos influencia HQ a ser mayor en la confusión PD relación porque, desde la perspectiva de la filial, de la situación HQ en la jerarquía organizacional le proporciona la autoridad competente por razones formales y culturales. Se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5. HQ ejercer más influencia en el desarrollo filial de la competencia (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación confusión PD de PD en la relación igualitaria.

4.3. Poder conflicto y confusión del poder

Por último, se comparan las dos relaciones que se caracterizan por la distancia cultural alto: el conflicto y la confusión PD PD relación, o situaciones B1 y B2 en la figura. 1. En este caso, la sede y filial tienen actitudes opuestas respecto a la distancia de poder: en la relación conflicto PD, HQ acepta distancia del poder y la filial lo rechaza, pero, en la relación confusión PD, estas posiciones se intercambian. La cuestión es, pues, si la sede tiene más influencia en el desarrollo de competencias en el filial cuando utiliza su poder jerárquico para influir en una filial desafiante, o si una filial que espera orientación de la Sede tiene más éxito en la obtención de esa entrada cuando HQ es igualitaria. Situaciones semejantes al conflicto PD en relación han sido previamente descritos en la literatura: el autoritario, centralizado o HQ que es desafiado por funciones subsidiarias que no están dispuestos en una serie de artículos sobre relaciones HQ-dependientes (por ejemplo, Geppert, Matten, et al, 2003.; Geppert, Williams, et al, 2003;. Kim y Mauborgne, 1993; Kostova y Roth, 2002). La descentralización de las multinacionales se ha relacionado con la inercia por parte de las filiales (Birkinshaw y Hood, 1998), pero los antecedentes culturales de la sociedad filial no fueron consideradas en este estudio. En el mismo

estudio, Gupta et al. (1999) demostraron que la retroalimentación de búsqueda por filiales no estaba relacionada con la distancia cultural entre la sede y filial, aunque el país de origen de la Sede hizo afectar el comportamiento de tal, por desgracia, el efecto del país de establecimiento de la filial no fue probado. La literatura por lo tanto, deja demasiadas preguntas sin respuesta: se ha centrado tanto en los valores culturales de HQ / o filial en cultura distancia como la variable explicativa, y los dos distintas situaciones PD previamente no han sido comparadas. Por lo tanto se formularon dos hipótesis para comparar el conflicto PD y las relaciones confusión PD (Fig. 3):

6a hipótesis. HQ ejercer más influencia en el desarrollo filial de competencia (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación confusión DP que en la relación de conflicto PD.

Hipótesis 6b. HQ ejercer más influencia en el desarrollo filial de competencia (según la percepción de los gerentes auxiliares) en la relación de conflicto DP que en la relación confusión PD.

5. Métodos

En las siguientes secciones se discute la recolección de datos y la operacionalización de las variables involucradas. Se presenta algunas estadísticas descriptivas y utilizaN una prueba de ANCOVA (una función de la prueba estadística ANOVA) para analizar la influencia en el desarrollo HQ filial de competencia en las cuatro relaciones resultantes de la Sede y de las posiciones subsidiarias en la dimensión de distancia de poder. Este procedimiento prueba si la influencia HQ difiere en las cuatro relaciones de PD, mientras se controla por un número de variables de control comunes (por que no se especifica ninguna hipótesis, sino que prevemos que afectará a la variable dependiente). El análisis ANCOVA permite que los grupos distinguidos, es decir, las cuatro relaciones, que difieren en tamaño. F-estadísticas se proporcionan para probar la hipótesis y los resultados de la regresión habitual que se presentan para las variables de control. Comparamos nuestros resultados con los de análisis basado en el concepto distancia cultural convencional.

5.1. La recolección de datos

Para todos los datos, excepto las variables de cultivo para el que se utilizaron datos del estudio GLOBE (véase más adelante), se emplean datos recogidos para un gran proyecto internacional iniciado en 1997 (véase Foss & Pedersen, 2002; Frost et al, 2002;. Holm & Pedersen, 2000) para investigar el impacto del desarrollo filial en las empresas multinacionales. Los datos fueron recolectados en siete países, Austria, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Noruega, Suecia y el Reino Unido, pero hemos tenido que excluir las observaciones de Noruega debido a la falta de valores en nuestra variable explicativa principal (es decir, los datos de GLOBE cultivo). En el diseño de los instrumentos de recolección de datos, se tomó gran cuidado para asegurar que los datos fueran comparables, y el cuestionario se construye de modo que podría ser aplicado en todos los países involucrados. Ítems del cuestionario dirigidos a identificar las competencias subsidiarias en diversas actividades, como estas competencias han surgido y cómo filiales con competencias fuertes pueden afectar la ventaja competitiva de la empresa multinacional.

Los cuestionarios enviados a los altos directivos de cada filial se completaron por el director general en el 80% de los casos y por las ventas del director, el controlador jefe, o director administrativo en el resto de ellos. La tasa de respuesta fue 20-55% dependiendo de la país de investigación. Las respuestas de las empresas no fueron significativamente diferentes en términos de volumen de ventas o número de empleados, por lo que concluimos que nuestros datos no se vieron afectados por la falta de respuesta sesgo. De la muestra total de 1.714 filiales en los seis países mencionados, 185 observaciones tuvieron que ser excluidos por valores perdidos, dejando una muestra de trabajo de 1529 filiales en ambos sectores de servicios y manufactura. La sedes subsidiarias fueron localizados en 28 países: 19% en los países nórdicos (Dinamarca, Finlandia y Suecia), el 51% en el resto de Europa, y 24% en América del Norte (EE.UU. y Canadá), y 6% en el resto del mundo. En total, el 60% de las subsidiarias han obtenido a través de adquisiciones o fusiones, mientras que el restante 40% eran establecimientos greenfield. El tamaño de la filial osciló entre uno y 25.460 empleados, siendo la media de 537. Las subsidiarias han sido parte de las multinacionales entre uno y 117 años, con una media de

17 años. Los volúmenes de negocios de las filiales fue de menos de USD 1 millón a USD 11.529 millones de dólares, con un promedio de USD 162 millones.

5.2. Medidas

A continuación, se describen las medidas de las variables dependientes e independientes, y control.

5.2.1. Variable dependiente:

HQ influencia en el desarrollo de la competencia subsidiaria. Esta medida refleja el grado en que la sede influye en el desarrollo de la competencia distintiva de la filial como percibida por la sociedad filial. En el cuestionario, los encuestados evaluaron en primer lugar, con un mínimo de siete puntos de escala tipo Likert, la fuerza de las competencias de la subsidiaria en una serie de actividades, es decir, el proceso y el desarrollo de productos, producción, marketing y ventas, logística y compras. En un artículo posterior, el demandado volvió a utilizar uno de siete puntos tipo escala Likert para evaluar la influencia de la sede en el desarrollo de competencias fuertes, definidos como los que reciban una puntuación de cuatro o más en el epígrafe anterior. En la escala, 1 representa "ninguna influencia" y 7 "influencia muy decisiva" (esta medida también ha sido utilizado por, por ejemplo, Holm & Pedersen, 2000; Frost et al, 2002).. En nuestro análisis, por lo tanto, comparar la influencia fuerte en HQ filial competencia en las relaciones distinguidas PD. Observe que la medida de la influencia en el desarrollo HQ filial de competencia , evaluar las percepciones de los encuestados y que los encuestados en las filiales hayan hecho esta evaluación, es preferible medir la influencia de HQ en el nivel de filial, porque los encuestados en las filiales pueden juzgar mejor la magnitud de la influencia en su desarrollo de las competencias.

5.2.2. Variable independiente: distancia de poder.

Contamos con una medida basada en el estudio GLOBE de liderazgo y las culturas nacionales (House et al., 2004). El estudio GLOBE se basa principalmente en (1980) investigación seminal de Hofstede de las culturas nacionales, pero en contraste con la investigación de Hofstede el estudio GLOBE fue diseñado para medir las dimensiones

culturales y sus datos fueron recogidos más recientemente. La medición de las dimensiones de cultivo ha sido objeto de debate en los últimos años (véase, por ejemplo, el intercambio entre Hofstede GLOBE y en noviembre de 2006 de la Revista de Estudios Internacionales de Negocios, Foque). Aunque el estudio GLOBE no resuelve todos los problemas relacionados con la investigación de Hofstede (véase, por ejemplo, las contribuciones de Smith (2006) y en el de Earley cambio en JIBS, 2006), nos proporciona el conjunto más reciente de datos transculturales que abarca la mayor variedad de culturas disponibles.

Un aspecto importante del estudio GLOBE es que mide tanto la práctica (" Como es escalas") y valores (" debería ser escalas") (House et al., 2004). Se utilizaron los medios a nivel social de las prácticas de distancia jerárquica (" tal cual"), porque estamos interesados en el poder real relacionado con la distancia y el comportamiento de las dos partes implicadas: los cuarteles generales y subsidiarias. GLOBE midió la sociedad y las prácticas en términos de distancia de poder, al hacer sus encuestadas sobre la base de la influencia de la concentración de poder, el poder por privilegios y comportamientos interpersonales relacionados con la energía. Nosotros usamos las puntuaciones de distancia jerárquica para definir posiciones culturales y distinguir entre las cuatro relaciones de DP en nuestros análisis, como se explica en la sección de resultados. Nosotros además calculamos la distancia absoluta cultural como la diferencia absoluta entre las puntuaciones de distancia jerárquica de la Sede y las filiales de otros países.

5.2.3. Las variables de control

El estudio incluyó un número de variables de control. En primer lugar, el número de empleados de una filial se tomó como como referencia para medir su tamaño (se utilizó el logaritmo natural de los modelos). Esta medida se incluye, como se puede suponer que grandes filiales controlan más recursos. La influencia asumida de HQ en la competencia subsidiaria es poco clara en relación con la filial ya que, aunque subsidiarias grandes puedan suponer que controlan gran parte de su desarrollo propio o competencia, HQ puede haber jugado un papel importante en la expansión de la filial y, por lo tanto, en su desarrollo de competencias.

Los encuestados también indicaron si la filial se había establecido como parte de la multinacional por la adquisición o como un tipo totalmente nuevo de operación. La variable ficticia se codifica "1" para adquisiciones. Además, dado que la muestra incluyó a filiales activas en las industrias manufactureras y de servicios, incluimos una variable dummy, codificado "1" de los servicios. A continuación, como filiales llevan a cabo una variedad de actividades de valor añadido, controlamos el ámbito de sus actividades de valor añadido. No está claro cómo el alcance de las actividades se refieren a la influencia de la Sede. Por otro lado, una amplia gama de actividades pueden estar asociadas con la filial se está teniendo una mayor importancia social y por lo tanto con un mayor reconocimiento por los administradores de la Sede que quieren influir su desarrollo (Andersson et al., 2007).

El alcance de las actividades se calculó como el número de actividades realizadas por la filial en las siguientes siete áreas: investigación, desarrollo, producción, marketing y ventas, logística, compras y HRM (cf. Benito, Grøgaard, y Narula, 2003). También se controló la edad filial, ya que esto puede estar relacionado con la influencia del HQ en su desarrollo de competencias. Recientemente las filiales establecidas sin duda necesitan un mayor apoyo HQ que hacer mayores entidades dependientes, que poco a poco han desarrollado sus propios recursos, conocimientos y posicionamiento en el mercado.

Dado que el desarrollo filial de competencia es impulsado no sólo por la empresa matriz, sino también por la propia filial y su entorno (Birkinshaw y Hood, 1998; Foss y Pedersen, 2002; Holm, Holmström, y Sharma, 2005; Holm, Malmberg, y Asikavell, 2003), se incluyeron variables de control para los dos últimos. Cuando el desarrollo de la competencia subsidiaria tiene su origen en relaciones horizontales dentro del MNC, el impacto relativo de HQ posiblemente disminuye. Por lo tanto, controlada por el impacto que las unidades multinacionales que no sean HQ puede haber tenido en el desarrollo de competencias en las subsidiarias de la muestra. El cuestionario preguntó a los encuestados acerca de la influencia de determinados clientes, proveedores, o las unidades de I + D dentro de la MNC organización en el desarrollo de competencias distintas de su unidad. A siete puntos de escala tipo Likert se utiliza para indicar la influencia de cada aspecto (la misma medida en que se utilizó para indicar la influencia HQ). Factor de

análisis de estos tres elementos indicó que formaban un único factor que explica el 83,5% de la varianza, los tres elementos de carga por encima de 0,9, se utilizó dando como resultado una regresión del factor en nuestro análisis. Por la misma razón, también controlada por la influencia que la propia filial ha tenido en su desarrollo de competencias (cf. Birkinshaw y Hood, 1998) y se mide está utilizando un solo elemento, en uno de siete puntos de Escala tipo Likert, que trata de la influencia de las circunstancias internas en el desarrollo de competencias distintas. Finalmente, también medimos si los factores externos (por ejemplo, los factores de los países receptores que se distinguen por Birkinshaw y Hood, 1998; Holm et al., 2005) afectaron el desarrollo de competencias en las filiales de la muestra. Los encuestados evaluaron, mediante un Likerttype de siete puntos a escala, el impacto de sus productos y mercados proveedores en el desarrollo de competencias. Sumamos las respuestas a estos dos temas y se incluyó la variable resultante en nuestros análisis para controlar el impacto de los factores externos a la empresa multinacional.

6. Análisis del efecto de la distancia de poder

Hemos dividido nuestras observaciones en cuatro grupos, cada uno representando una relación DP, utilizando la distancia de poder nacional y las calificaciones de los países en los que se encuentran la filial y su HQ (véase el Apéndice A para las puntuaciones de todos los países involucrados). Determinamos si en nuestras observaciones se anotó "alto" o "bajo en relación con el valor de la mediana de la muestra en los países, tanto para los países sede y filial país, resultando en cuatro sub-muestras, una para cada relación. En 450 de la 1529 observaciones, tanto de la sede y filial obtuvo una de alta potencia de la distancia, es decir, aceptaron las diferencias de poder, los cuales las observaciones corresponden a las relaciones de jerarquía PD (la caja superior derecha de la figura. 2). El valor medio de la influencia sobre HQ del desarrollo filial competencia fue 4,442 (en el de siete puntos escala tipo Likert) en este grupo. El conflicto PD relación (. superior izquierda, Fig. 2) cuenta con 367 observaciones, en estas observaciones, la cultura nacional, el HQ tiene un alto, pero la filial es una distancia de baja potencia, y el valor medio de la influencia HQ es 3,708. Las 426 observaciones en las cuales se encuentran los cuarteles generales de baja distancia de poder, pero las filiales de alta

distancia de poder en las culturas, corresponden a la relación confusión PD (abajo a la derecha, la Fig. 2.); influencia HQ tiene un valor medio de 4,317 para estas observaciones. Finalmente, 286 observaciones corresponden a una PD relación igualitaria en la que tanto la sede y las filiales son de baja distancia de poder en las culturas (abajo a la izquierda, la figura 2.), el valor medio de la influencia HQ es 3,801.

6.1. Análisis de las covariables

Comenzamos nuestro análisis por la investigación de los efectos de las variables de control, o covariables en el análisis de ANCOVA, en HQ influir en el desarrollo de la competencia subsidiaria. Las dos primeras columnas de la Tabla 1 muestran los resultados: columna 1 presenta los resultados de las variables de control solamente, mientras que la columna 2 incluye una medida de las diferencias absolutas en la distancia de poder (medida de la diversidad cultural Distancia2). En general, ambos modelos son significativos, con valores F de 10,449 y 10,147, respectivamente ($p < .001$). Los resultados indican que el alcance de las actividades y la industria no afectan a la magnitud de la influencia HQ, ni el impactos de las otras unidades de la MNC, subsidiaria, o factores externos del mercado. Las variables de control tamaño subsidiaria, edad de adquisición, y la filial son significativamente relacionados con la variable dependiente. Los resultados indican que el tamaño afecta positivamente y de manera significativa la variable dependiente, lo que sugiere que la sede tenga más influencia en el desarrollo de competencias en las grandes filiales. El efecto de la adquisición indica que la sede tiene una mayor influencia en el desarrollo de competencias en greenfield que en las sociedades adquiridas. Además, la duración de tiempo en que la filial ha sido parte de la MNC importa: cuanto más tiempo una filial ha sido parte de la multinacional, más influencia tiene en su sede de desarrollo de competencias. Esto es contrario a lo esperado, pero se puede explicar por el hecho de que muchas filiales jóvenes en nuestro conjunto de datos están en adquisiciones (véase también Holm y Pedersen, 2000): se necesita tiempo antes de que HQ pueda influir en el desarrollo de competencias en las nuevas unidades. Lo más interesante, sin embargo, son los resultados absolutos de energía a distancia: en línea con las expectativas, nos encontramos con una relación negativa y significativa entre la distancia del poder absoluto y la influencia HQ. Cuanto mayor sea la distancia

cultural con respecto a la distancia de poder entre el cuartel general y la subsidiaria, menos influencia tiene en la sede de desarrollo de competencias en la filial.

Table 1
Covariate analysis, dependent variable: HQ influence on subsidiary competence development.

	1	2	3	4
Size	3.247***	2.985**	2.160*	2.087*
Acquisition	-4.860***	-4.595***	-3.662**	-3.601***
Age of subsidiary	3.912***	4.040***	4.515***	4.533***
Scope of activities	-.196	-.369	-.087	-.176
Service industry	1.076	1.137	1.701†	1.681†
Influence of other MNC units	-1.034	-.908	-.798	-.759
Influence of subsidiary	.369	.369	.094	.106
Influence of external factors	.832	.788	.888	.895
Absolute power distance		-2.717**		-1.462
PD hierarchy relationship			-. ^a	-. ^a
PD confusion			-.908	-.895
PD conflict			-4.618***	-4.477***
PD egalitarian			-3.979**	-3.212**
R-square (adjusted)	.048	.052	.064	.065
F-statistic	10.449***	10.147***	10.460***	9.774***

Cells contain t-values.

^a Parameter set to zero.

† $p < .10$.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

*** $p < .001$.

Ahora nosotros debemos entrar en posiciones culturales en la ecuación, es decir, la distancia del factor de potencia que consiste en la relación de las cuatro categorías definidas anteriormente. Columna 3 de la Tabla 1 se presentan los resultados del modelo básico, es decir, las covariables más el PD relaciones, mientras que la columna 4 presenta el modelo incluyendo la distancia de poder absoluto. Obsérvese, en primer lugar, que la inclusión de la Declaración de París, la variable del poder distancia absoluta se vuelve insignificante, lo que sugiere que las posiciones culturales se asocian más significativamente con el HQ-influencia que es la distancia cultural absoluta. En ambos modelos 3 y 4, se comparan tres de los cuatro PD relaciones con la cuarta, la relación de jerarquía PD. Los resultados indican que la influencia de HQ difiere entre los cuatro grupos y, sobre todo, que dos grupos, es decir, los conflictos y las relaciones PD PD igualitarias, se muestran significativamente menor HQ influencia que la relación de jerarquía PD.

Estos resultados añaden matices al efecto negativo de la distancia cultural en la influencia de la sede, se encuentra en el modelo 2, ya que ambas PD relaciones caracterizadas por la distancia cultural bajo muestran una diferencia significativa en términos de influencia HQ. Además, la distancia cultural bajó en la relación de jerarquía DP se asoció significativamente con una mayor influencia de lo que es el cuartel general de alta distancia cultural en la relación conflicto PD (en línea con la conclusión general de que la distancia cultural tiene un efecto negativo). Sin embargo, no parece haber ninguna diferencia significativa entre la relación de jerarquía PD y la confusión PD relación a este, respecto que no está de acuerdo con el efecto de la distancia cultural negativa sugerida en el modelo 2. Veamos con más detalle las comparaciones por pares y presentar las pruebas de las hipótesis.

6.2. Prueba de hipótesis a través de comparaciones por pares

Los resultados del análisis de ANCOVA y pruebas post-hoc de comparaciones por pares de las cuatro relaciones de PD definidos anteriormente se presentan en la Tabla 2. Los resultados del modelo básico, con exclusión de las diferencias absolutas en la distancia de alimentación, indican la aceptación de las diferencias de que el poder es un factor importante al distinguir las cuatro relaciones e influencias en HQ filial en el desarrollo de competencias con un F-valor de 9,631 ($p < .001$). Como se muestra en la Tabla 2, los resultados permanecen estables cuando se incluye diferencias absolutas en la distancia de alimentación (con un pequeño cambio en el nivel de significación de la diferencia entre dos grupos: PD PD igualitario frente a la confusión). Constatamos además que la influencia HQ es significativamente mayor en la relación de jerarquía PD que en la relación PD igualitaria, en línea con la hipótesis 1. Por lo tanto, cuando tanto la sede y filial están integrados en culturas de aceptar las diferencias de poder, HQ puede ejercer una mayor influencia en el desarrollo de competencias de la filial, cuando ambas partes están integradas en culturas menos se van aceptar las diferencias de poder.

6.2. Prueba de hipótesis a través de comparaciones por pares

Los resultados del análisis de ANCOVA y pruebas post-hoc de comparaciones por pares de las cuatro relaciones de PD definidos anteriormente se presentan en la Tabla 2. Los

resultados del modelo básico, con exclusión de las diferencias absolutas en la distancia de alimentación, indican que la aceptación de las diferencias de poder es un factor importante al distinguir las cuatro relaciones e influencia en HQ filial desarrollo de competencias con un F-valor de 9,631 ($p < .001$). Como se muestra en la Tabla 2, los resultados permanecen estables cuando se incluye diferencias absolutas en la distancia de alimentación (con un pequeño cambio en el nivel de significación de la diferencia entre dos grupos: PD PD igualitario frente a la confusión). Constatamos además que la influencia HQ es significativamente mayor en la relación de jerarquía PD que en la relación PD igualitaria, en línea con la hipótesis 1. Por lo tanto, cuando la sede y filial están integradas en culturas para aceptar las diferencias de poder, HQ puede ejercer una mayor influencia en el desarrollo de competencias de la filial.

La misma conclusión es válida cuando la PD se relaciona con la jerarquía se compara con la situación de alto-cultural-distancia en la que el HQ tiene un alto poder de diferente aceptación y la filial no (la relación conflicto PD), en línea con la hipótesis 2. Sin embargo, la hipótesis 3 no es compatible, como la relación de jerarquía PD que no está asociada con una mayor influencia de HQ .

Table 2
Results of the ANCOVA test; pairwise comparison of four PD relationships.

	Results, basic model	Results including cultural distance (absolute power distance differences)
Hypotheses	PD hierarchy > PD egalitarian (H1) ^{***} PD hierarchy > PD conflict (H2) ^{***} PD hierarchy > PD confusion (H3) ^{n.s.} PD conflict > PD egalitarian (H4) ^{n.s.} PD confusion > PD egalitarian (H5) ^{**} PD confusion > PD conflict (H6a) ^{***} PD conflict > PD confusion (H6b) ^{n.s.}	PD hierarchy > PD egalitarian (H1) ^{***} PD hierarchy > PD conflict (H2) ^{***} PD hierarchy > PD confusion (H3) ^{n.s.} PD conflict > PD egalitarian (H4) ^{n.s.} PD confusion > PD egalitarian (H5) [*] PD confusion > PD conflict (H6a) ^{***} PD conflict > PD confusion (H6b) ^{n.s.}
F-statistic	9.631 ^{***}	7.975 ^{***}

* $p < .05$.
 ** $p < .01$.
 *** $p < .001$.

La importancia de la investigación de los roles y las posiciones culturales (y no sólo la distancia cultural), tanto de la sede y filiales se ve confirmada por las pruebas de hipótesis 4 y 5. En estos, se compara la distancia cultural bajo de la relacion DP igualitaria con ambos, las relaciones culturales de gran distancia, es decir, el conflicto y la confusión PD . La hipótesis 4 no es compatible, ya que la relación conflicto PD no está asociado con una fuerte influencia de HQ es la igualitaria PD relación. La hipótesis 5, sin embargo, se

admite: influencia HQ es mayor en la relación confusión DP que en la PD relación igualitaria. Por último, nuestros resultados indican que, de nuestras hipótesis en competencia, las hipótesis 6a y 6b, la primera cuenta con el apoyo, lo que significa que la influencia en el desarrollo HQ filial competencia es más fuerte en la confusión PD que en la relación de conflicto PD.

Nuestras pruebas de encontrar evidencia empírica para nuestro resultado de dos-por-dos, conceptualización de las relaciones en la cruz-cultural: ambas situaciones de bajo y alto-cultural a distancia son diferentes, y depende de las posiciones culturales de ambas partes en la relación. Sin embargo, nuestros resultados también indican un patrón interesante en nuestro contexto empírico: el apoyo a la hipótesis 1, 2, 5 y 6 bis sugiere que la posición cultural de la filial se relaciona más fuertemente a la influencia que tiene sede propia del HQ posición.

Repetimos nuestras pruebas como análisis de sensibilidad, que agrupan las observaciones sobre la distancia de poder mediana de las 60 sociedades incluidas en el estudio GLOBE (en lugar de utilizar la media muestral). Debido a la amplia representación de Escandinavia, todos los Países en los cuales tienen puntuaciones de la fuerza a distancia por debajo de la media general para el estudio GLOBE (un valor de 5,17), el valor de la media de potencia de la distancia de los países de la muestra es menor, afectando a la agrupación de nuestras observaciones en la DP . Al repetir las pruebas con grupos basados en gran media de GLOBE, se obtienen resultados muy similares a los presentados anteriormente, aunque con niveles de significación algo menor (aunque todavía a un nivel del 5%), por hipótesis 1, 2 y 6 bis.

Esto proporciona apoyo convincente para nuestros resultados.

Asimismo, analizaron si los sesgos culturales, es decir, las diferencias nacionales en la distancia de poder, afectan nuestros resultados. Primera hemos entrado en una variable ficticia para cada uno de los seis países donde las filiales encuestadas se ubican. Se encontró que los encuestados en las filiales austríacas evalúan la influencia sobre el desarrollo HQ filial de competencia relativamente mayor que los encuestados de otros países (significativo al nivel del 10%), y que las respuestas correspondientes a filiales

finlandesas, por el contrario, muestran una respuesta más negativa, patrón que hacen los encuestados de otros países (significativo al nivel del 5%). Por lo tanto, en un segundo paso, nos encontramos con el modelo de exclusión de los encuestados de Austria y Finlandia. En este modelo, se encuentra el mismo patrón de resultados incluyendo todos los modelos de 1529 observaciones (apoyo a la hipótesis 1, 2, 5 y 6 bis), con algunas diferencias de menor importancia en los niveles de las hipótesis 1 y 6 bis (a un nivel del 1%, siendo un buen resultado).

7. Discusión y conclusiones

Las diferencias culturales son un factor fundamental, influir en las relaciones dentro de las empresas multinacionales, entre las que existen entre la Sede y filiales (Baliga y Jaeger, 1985). Pocos estudios han tratado explícitamente la reciprocidad del contexto cultural en el HQ- filial relación. Se argumenta que, a pesar de que hemos aprendido de la investigación antes de que los entornos tanto de la sede y subsidiaria son importantes para la relación entre ellos (por ejemplo, Geppert, Matten, et al, 2003;.. Geppert, Williams, et al, 2003; Kostova y Roth, 2002; Westney, 1993), se necesita más investigación que considere el medio ambiente de ambas partes en cuenta. Estudios previos del impacto de la cultura en las relaciones HQ-subsidiarios, por ejemplo, no se han ocupado adecuadamente con posición de ambas partes reales en diferentes dimensiones culturales, pero se han centrado en la distancia cultural en su lugar. Este trabajo tiene examinado sistemáticamente una dimensión cultural específica, distancia de poder (PD), y se analizaron cuatro situaciones o relaciones basándose en las posiciones culturales de la Sede y sus filiales:

Aquella en la que hay una aceptación mutua de las diferencias de poder por la sede y filial (la relación jerarquía PD), en el que existe un acuerdo sobre la distribución equitativa del poder (la relación igualitaria PD), y dos en la sede y las filiales que tienen diferentes prácticas distancia jerárquica (la PD conflicto y las relaciones PD confusión), se han comparado los resultados de nuestro análisis de los resultados obtenidos en cultura mediciones de distancia.

Los resultados apoyan nuestro concepto general que influye en el desarrollo HQ filial de la competencia que se asocia con las características culturales de los entornos nacionales de las dos unidades organizativas. Al menos tres conclusiones se pueden extraer. En primer lugar, se puede afirmar que a nivel nacional basados características culturales de ambas sedes y filiales en cuestión a la HQ-filial de la relación, y no sólo la distancia cultural. Nuestra conclusión de que la aceptación mutua de energía en la relación jerárquica PD es asociada con una fuerte influencia HQ que cuando la relación es administrada dentro de un contexto bajo mutuamente existe la aceptación de las diferencias de poder (la relación igualitaria PD), esto indica que las posiciones sobre la dimensión cultural de interés de ambas partes de la relación son esenciales, y no sólo la distancia entre ellos (compárese con la situaciones en la figura. 1A). Si hubiéramos investigado sólo el efecto de la distancia cultural en HQ y la influencia en la competencia subsidiaria, no habría obtenido ese resultado, sino que han descubierto que la distancia cultural sólo tuvo un efecto negativo. También es digno de mencionar que se obtuvieron resultados diferentes para las relaciones que se pueden clasificar como culturalmente distante: el conflicto y las relaciones PD confusión. En estas dos relaciones, la distancia cultural es grande, pero las posiciones de las partes en la relación que se intercambian (compárese con la fig. 1B). En resumen, nuestros resultados indican claramente que las posiciones culturales, es decir, las características reales culturales de ambas partes en una relación, aquí HQ y filiales hay una aceptación o rechazo de las diferencias de poder, y pueden proporcionar información adicional a los que se basan en el análisis de distancia cultural.

En segundo lugar, el apoyo conjunto de hipótesis 1, 2, 5 y 6 bis sugiere que, en nuestros gerentes empíricos y contexto subsidiarios exista la aceptación de la distribución de energía, es vital para la relación HQ-filial. Por lo tanto, no puede limitarse a decir que el poder HQ aceptación influencia afecta a la sede de la filial cuando la aceptación correspondiente está ausente en el lado secundario. HQ influencia es siempre más fuerte cuando la filial acepta las diferencias de poder que cuando no lo hace, independiente de si acepta o rechaza HQ diferencias de poder, e independiente de la distancia cultural entre el organizaciones. En otras palabras, la influencia en el desarrollo HQ filial de la competencia depende más de la filial de aceptación de la distribución del poder y en sus

expectativas sobre el comportamiento de control del HQ, no en el poder de aceptación en el HQ. Por lo tanto, puede ser necesario volver a examinar el papel de las filiales en las relaciones HQ-subsidiarias, y examinar, por ejemplo, la retroalimentación del comportamiento de búsqueda en relación con las posiciones culturales en lugar de la distancia cultural (como en Gupta et al., 1999). Nuestros resultados muestran que la fricción propuesta (Shenkar et al., 2008) no hace justicia a el impacto de la cultura, ya que esta metáfora sugiere que las diferencias culturales entre los grupos afectan negativamente a su relaciones. Sin embargo, nuestro estudio demuestra no sólo que hay que distinguir entre las relaciones caracterizadas por diferencias (o fricción) y por acuerdos, pero también que la fricción (o acuerdo) las relaciones difieren en función de las posiciones culturales de los grupos involucrados. No habríamos conseguido estos conocimientos si hubiéramos investigado sólo el efecto de la distancia cultural.

Tercera influencia, HQ en el desarrollo filial de competencia puede ser considerado una forma de control. Esto se refiere a la medida para que los gestores de la Sede intervengan en las operaciones de la subsidiaria, con independencia de las decisiones formales (Forsgren et al., 2005, p. 133). Hay mucha literatura en el campo de la sede central de control que se ha ocupado de los problemas asociados con la implementación eficiente y eficaz de controlar y ha analizado diversos mecanismos de control (Cray, 1984; Ferner, 2000; Martínez y Jarillo, 1989; Nohria y Ghoshal, 1994). La Investigación de la adopción de la filial desde un punto de vista se ha ocupado principalmente de la capacidad de la filial de evadir el control y ganar autonomía, o incluso con la forma en que pueden influir en las decisiones empresariales (Andersson et al, 2007;. Doz y Prahalad, 1981; Ferner, 2000). Sin embargo, nuestros resultados apuntan en otra dirección, lo que sugiere que la filial pueda exigir o esperar HQ para ejercer control sobre sus operaciones, una idea que parece ir más allá de la búsqueda de información como se define en Gupta et al. (1999): se encuentra que la influencia HQ se ve reforzada por la aceptación filiales en las diferencias de poder. ¿En qué condiciones esta situación surge Es decir, a lo mejor de nuestro conocimiento, apenas investigado en la literatura. Nuestros resultados revelan que un factor, es decir, culturalmente inducido la aceptación del derecho a ejercer el poder, es uno de los aspectos de esa situación.

En este trabajo se adoptó una visión relacional del efecto de las diferencias culturales, afirmando que no sólo la distancia cultural, sino también las características reales de la cultura de ambas partes en una relación y las diferencias entre ellos (es decir, su posiciones culturales), afectan a su relación. También en base a nuestros argumentos y pruebas en una sola dimensión cultural de la claridad y la simplicidad, sin embargo, las culturas comprenden muchos valores y comportamientos, lo que aumenta la complejidad de nuestra conceptualización y los desafíos de tratar con las relaciones en contextos interculturales. En el futuro, los investigadores pueden querer incluir más dimensiones culturales que son relevantes para las relaciones HQ-filiales en los estudios de posiciones culturales. El concepto de posición cultural debe ser más validado y probado en entornos multidimensionales y utilizando escalas más complejas que las dicotómicas.

Estos estudios de validación también debe probar el concepto de posiciones culturales y sus implicaciones en la configuración empírica más amplia que el de la influencia en el desarrollo HQ filial competencia. investigadores particulares, podrían recopilar datos sobre las relaciones HQ-filial basadas en un conjunto más amplio de factores que sólo la influencia HQ o control para comprobar la validez de las etiquetas conceptuales vinculados a la relación PD y para identificar otras formas de caracterizar HQ-filial relaciones.

Los investigadores también podrían querer incluir filiales y en las sedes en una gama más amplia de los países receptores a aumentar la variedad de dimensiones culturales. Tales estudios deben considerar qué países para incluir a alcanzar una variación tanto como sea posible. en el presente estudio, no hemos podido controlar cómo las Sede largas habían sido localizados en sus países de origen o de la organización cultura, o para medir la aceptación de energía a nivel de las unidades involucradas. Los estudios que incluyeron variables de control estos y otros harían valiosas contribuciones al campo y podrían fomentar una comprensión más completa del impacto de la diversidad cultural posiciones sobre las relaciones HQ-filiales.

Appendix A

Power distance scores of the countries in which the HQs of sample subsidiaries are located (scores taken from House et al., 2004, pp. 742-744).

Country	Power distance	Country	Power distance
Australia	4.81	Netherlands	4.32
Austria	5.00	Portugal	5.50
Canada	4.85	Russian Federation	5.61
China	5.02	Singapore	4.92
Denmark	4.14	Slovenia	5.32
Finland	5.08	Spain	5.53
France	5.68	South Africa	5.10
Germany	5.48	Sweden	4.94
Hungary	5.57	Switzerland	5.05
Ireland	5.13	Thailand	5.62
Israel	4.71	Turkey	5.43
Italy	5.45	UK	5.26
Japan	5.23	USA	4.92
Malaysia	5.09		
Median HQ			5.05
Median subsidiary			5.00

Bold text and scores indicate the six countries in which subsidiaries are located.

Referencias

- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007). Equilibrar influencia filial en el MNC federativa: Una vista de la red empresarial. *Journal of International Business Estudios*, 38, 802-818.
- Asmussen, CG, Pedersen, T., & Dhanaraj, C. (2009). Host-country medio ambiente y competencia subsidiaria: Extender el modelo de red de diamante. *Journal of Estudios De Negocios Internacionales*, 40, 42-57.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Poder y la política en las organizaciones*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baliga, B. R., & Jaeger, A. M. (1985). Las corporaciones multinacionales: Sistemas de control y las cuestiones de delegación. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 16, 25-40 otoño.
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1986). Toque sus sociedades dependientes correspondientes alcance global. *Harvard Business Review*, 64, 87-94.

- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1989). *Gestión de las fronteras: la solución transnacional*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benito, G., Grøgaard, B., y Narula, R. (2003). Las influencias ambientales sobre los roles de filiales multinacionales: La integración económica y los países nórdicos. *Journal of Estudios De Negocios Internacionales*, 34, 443-456.
- Bhagat, RS, Kedia, BL, Harveston, PD, y Triandis, HC (2002). Las variaciones culturales en la transferencia transfronteriza de conocimiento organizacional: una integración marco. *Academy of Management Review*, 27, 204-221.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Ambos, TC (2007). Gestión de la atención ejecutiva en la empresa global. *Sloan Management Review*, 48, 39-45.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Evolución filial multinacional: Capacidad y cambio en los estatutos de las empresas filiales de propiedad extranjera. *Academia de Management Review*, 23, 773-795.
- Birnbaum, P.H., & Wong, G. Y. Y. (1985). Estructura organizativa de los bancos multinacionales en Hong Kong desde una perspectiva de la cultura libre. *Ciencias Administrativas Quarterly*, 39, 262-277.
- Calori, R., Lubatkin, M., & Muy, P. (1994). Los mecanismos de control en las adquisiciones transfronterizas: una comparación internacional. *Organization Studies*, 15, 361-379.
- Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J., & Buckley, PJ (2008). Vecinos cercanos y lejanos amigos: Percepciones de la distancia cultural. *International Business Review*, 17, 217-234.
- Cray, D. (1984). Control y coordinación en las corporaciones multinacionales. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 15, 85-98.
- Dossi, A., & Patelli, L. (2008). La decisión que influyen en el uso de los sistemas de medición del rendimiento en las relaciones entre la sede y las filiales. *Gestión Accounting Research*, 19, 126-148.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1981). Sede de la influencia y el control estratégico de las empresas multinacionales. *Sloan Management Review*, 23, 15-29.

- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1987). Un modelo de proceso de reorientación estratégica en las grandes empresas complejas: el caso de las corporaciones multinacionales. En A. Pettigrew (Ed.), *La gestión del cambio estratégico* (pp. 63-83). Oxford: Basil Blackwell.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, o percepción de la dirección? Los efectos de la distancia cultural diferente mide en el modo de establecimiento decisiones por parte de empresas multinacionales. *International Business Review*, 15, 361-380.
- Drogendijk, R., & Zander, L. (2010). Recorriendo la distancia cultural: En busca de la dirección más allá de la fricción. En Devinney, T. Pedersen, T., & Tihanyi, L. (Eds.), *El pasado, presente y futuro de los negocios internacionales y gestión. Avances de la Gestión Internacional*, 23, 189-212 Bingley, Reino Unido Emerald.
- Earley, P. C. (2006). Liderando la investigación cultural en el futuro: una cuestión de paradigmas y gustativas. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 37, 922-931.
- Egelhoff, W. G. (1984). Los patrones de control en EE.UU., Reino Unido, Europa y las corporaciones multinacionales. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 15, 73-83.
- Ferner, A. (2000). Las bases de los sistemas de "burocrático" de control: gestión de recursos humanos en las multinacionales europeas. *Journal of Management Studies*, 37, 521-539.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., et al. (2004). La dinámica de control central y la autonomía subsidiaria en la gestión de los recursos humanos: estudio de casos y pruebas de los EE.UU. las empresas multinacionales en el Reino Unido. *Organization Studies*, 25, 363-391.
- Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (2005). *Gestión de la multinacional integrada: Una vista de la red empresarial*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Foss, J. N., & Pedersen, T. (2002). La transferencia de conocimiento en las empresas multinacionales: el papel de las fuentes de conocimiento filial y el contexto organizacional. *Journal of International Management*, 8, 49-67.
- Frost, S., Birkinshaw, J., & Ensign, P. (2002). Centros de excelencia en las empresas multinacionales. *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018.

- Geppert, M., Matten, D., y Williams, K. (2003). La gestión del cambio en las empresas multinacionales: ¿Cómo se entrelaza la convergencia global con diversidades nacionales. *Relaciones Humanas*, 56,807-838.
- Geppert, M., Williams, K., & Matten, D. (2003). La construcción social de las racionalidades contextuales en las empresas multinacionales: Una comparación anglo-alemán de elección subsidiaria. *Journal of Management Studies*, 40, 617-641.
- Gupta, AK, Govindarajan, V., & Malhotra, A. (1999). Comentarios del comportamiento de búsqueda dentro de las corporaciones multinacionales. *Strategic Management Journal*, 20, 205-222.
- Harzing, A.-W., y Sorge, A. (2003). El impacto relativo del país de origen y contingencias universales sobre estrategias de internacionalización y el control corporativo en empresas multinacionales: Perspectivas Mundiales y Europeas. *Organization Studies*, 24, 187-214.
- Hofstede, G. (1980). *Cultura de consecuencias: las diferencias internacionales en los trabajos relacionados con los valores*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Consecuencias de la Cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones a través de las naciones* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Holm, U., Holmström, C., & Sharma, D. (2005). Desarrollo de competencias a través de las relaciones comerciales o de entorno competitivo? Subsidiario impacto en MNC ventaja competitiva. *International Management Review*, 45, 197-218.
- Holm, U., Malmberg, A., & Sohlvell, O. (2003). Subsidiario impacto en las economías del país de acogida: el caso de filiales de propiedad extranjera en la atracción de inversiones Suecia. *Revista de Geografía Económica*, 3, 389-408.
- Holm, U., & Pedersen, T. (2000). *La aparición y el impacto de los centros multinacionales de excelencia*. Basingstoke: Macmillan.
- Casa, RJ, Hanges, PJ, Javidan, M, Dorfman, PW, y Gupta, V. (2004). *La cultura, el liderazgo y las organizaciones - El estudio GLOBE de 62 sociedades*. Thousand Oaks: Sage Publicaciones.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Efectivamente la concepción y ejecución de las estrategias de las multinacionales en todo el mundo. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 24, 419-448.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). El efecto de la cultura nacional en la elección del modo de entrada. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 19, 411-432.
- Kostova, T., y Roth, K. (2002). La adopción de la práctica organizacional de las filiales de las empresas multinacionales: efectos institucionales y relacionales. *Academy of Management Journal*, 45, 215-233.
- Lervik, J. E. (2008). Gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento en las empresas multinacionales: perspectivas culturales e institucionales. En P. B. Smith, M. F. Petterson, Thomas & DC (Eds.), *El manual de gestión de la investigación cross-cultural* (pp. 301-318). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lucas, L. M. (2006). El papel de la cultura en la transferencia de conocimiento: el caso de la empresa multinacional. *La Organización de Aprendizaje*, 13, 257-275.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1989). La evolución de la investigación sobre los mecanismos de coordinación en la empresa multinacional. *Journal of International Business Studies*, 20, 377-390.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. *American Journal of Sociology*, 82, 340-363.
- Nohria, N., y Ghoshal, S. (1994). Diferenciados en forma y valores compartidos: Alternativas para el manejo de las relaciones filiales sede. *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *El control externo de las organizaciones: una perspectiva de dependencia de recursos*. Nueva York: Harper and Row.
- Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). La espada de doble filo de la distancia cultural en los negocios internacionales. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 40, 1298-1316.
- Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). Las diferencias culturales en las estrategias de defensa de la innovación. *Diario de Gestión*, 21, 931-952.

- Shenkar, O. (2001). Cultural revisited distancia: Hacia una conceptualización más rigurosa y la medición de las diferencias culturales. *Journal of International Ciencias Empresariales*, 32, 519-536.
- Shenkar, O., Luo, Y., y Yeheskel, O. (2008). Desde la "distancia" a "fricción": sustitución de metáforas y reorientar la investigación intercultural. *Academy of Management Review*, 33, 905-923.
- Smith, P. B. (2006). Cuando los elefantes luchan, la hierba pisoteada obtiene: El globo y los proyectos de Hofstede. *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*, 37, 915-921.
- Tsoukas, H. (1996). La empresa como un sistema de conocimiento distribuido: un enfoque constructorista. *Strategic Management Journal*, 17 (edición especial de invierno), 11-25.
- Van der Vegt, GS, Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Nivel de localización vínculos entre la diversidad y el clima innovador dependen de la distancia del poder nacional. *Academy of Management Journal*, 48, 1171-1182.
- Van Oudenhoven, J. P. (2001). ¿Las organizaciones reflejan las culturas nacionales? Un estudio de 10 naciones. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*, 25, 89-107.
- Westney, D. E. (1993). Institucionalización de la teoría y la corporación multinacional. En S. Ghoshal & DE Westney (Eds.), *teoría de la organización y la multinacional corporación* (pp. 53-76). Londres / Houndmills: MacMillan Press Ltd.
- Williams, C., & Van Triest, S. (2009). El impacto de las culturas corporativas y nacionales sobre la descentralización en las corporaciones multinacionales. *Internacional Business Review*, 18, 156-167.
- Wong, Y. Y. G., & Birnbaum-More, H. P. (1994). Cultura, contexto y estructura: Una prueba en los bancos de Hong Kong. *Organization Studies*, 15, 99-123.

