

Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas  
Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión  
Tecnológica

## **DOCUMENTO 1**

### **Informe Final de Proyecto de Investigación**

**Nombre del proyecto: La innovación de las subsidiarias establecidas en Costa Rica: impacto en la expansión de los activos del conocimiento y en los encadenamientos productivo**

Código del proyecto: 5402-1381-2401

Investigadora:

Grettel Brenes-Leiva<sup>1</sup> ([gbrenes@itcr.ac.cr](mailto:gbrenes@itcr.ac.cr))

**Fecha de inicio: 1 de enero del 2012**

**Fecha de finalización: 30 diciembre del 2013**

Aprobado en el Consejo de Escuela de Administración de Empresas, Sesión 07-2014, Artículo 12, del 7 de abril del 2014.

---

<sup>1</sup> Profesora-investigadora Centro de Investigaciones CIADEG, Escuela de Administración de Empresas. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

## Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1. Naturaleza y alcance del problema investigado.....	7
1.2. Objetivos de la investigación .....	9
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 Las iniciativas de las subsidiarias.....	10
2.2. Factores determinantes para la generación de iniciativas.....	12
2.3 Las estrategias para vencer la resistencia hacia las iniciativas .....	19
2.3.1 Valores culturales .....	22
<i>Automejoramiento</i> .....	23
<i>Apertura al cambio</i> .....	25
<i>Conservadurismo</i> .....	25
<i>Autotrascendencia</i> .....	26
2.3.2 La resistencia corporativa .....	28
2.3.4 La autonomía en la toma de decisiones.....	31
2.3.5 El papel moderador de la autonomía .....	32
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>33</b>
3.1 Aspectos generales de la metodología seguida.....	33
3.2. Metodología para identificar los factores determinantes que influyen en la propensión de las subsidiarias a presentar iniciativas innovadoras.....	36
3.3 Metodología para explicar el modelo que busca determinar las relaciones entre estrategias internas, seleccionadas por el gerente de la subsidiaria, y un conjunto de variables predeterminadas en el presente estudio. ....	38
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1 Análisis interno de las subsidiarias.....	41
4.1.1 Caracterización de las empresas subsidiarias .....	41
4.1.2 Caracterización demográfica de los altos ejecutivos.....	47
4.1.3 Ventajas distintivas en las actividades que realizan las subsidiarias y el nivel de inversión. ....	49
4.1.4 Los encadenamientos productivos y su relación con las subsidiarias .....	51
4.1.5 La gestión innovadora de las subsidiarias y la resistencia corporativa .....	52
4.2 Factores determinantes en la probabilidad de que las subsidiarias presenten iniciativas .....	55
4.3 Modelo para evaluar las relaciones entre la variable selección de estrategias internas para evadir la resistencia corporativa y las variables: valores culturales del gerente, resistencia corporativa, autonomía y justicia procedimental.....	60
4.3.1 Estimación del modelo de medición .....	62
4.3.2 Valoración del modelo estructural .....	67
4.3.3 Resultados y discusión del modelo.....	70
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>79</b>
5.1 Conclusiones generales.....	79
5.2. Factores determinantes en la probabilidad de que las subsidiarias presenten iniciativas .....	82
<b>6. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>84</b>

6.1 Para los formuladores de políticas públicas y privadas.....	84
6.2 Futuras líneas de investigación.....	87
<b>7. LIMITACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>8. AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>90</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>91</b>
<b>10. APENDICES .....</b>	<b>103</b>
APENDICE A.....	104
APENDICE B:.....	107
Apéndice C.....	111
Apéndice D.....	113
Apéndice E: Cuestionario.....	114

## Índice de tablas

Tabla 1: Principales características de las tipologías propuestas en la literatura .....	16
Tabla 2: Región de origen de la casa matriz de las subsidiarias bajo estudio. ....	42
Tabla 3: Percepción del grado de autonomía que gozan las subsidiarias .....	46
Tabla 4: Tipo y cantidad de iniciativas presentadas por las subsidiarias según sean tecnológicas o no tecnológicas, 2012.....	53
Tabla 5: Resultados de la regresión logística .....	57
Tabla 6: Criterios para la validación para las escalas con indicadores reflectivos y formativos.....	62
Tabla 7: Pesos de los factores formativos que componen el modelo .....	66
Tabla 8: Estadísticos de colinealidad para los constructos formativos de 2do orden.....	67
Tabla 9: Relevancia predictiva del modelo .....	68
Tabla 10: Definición y operativización de variables .....	104
Tabla 11: Definición de las variables del Modelo multivariado .....	107
Tabla 12: Evaluación de los indicadores reflectivos de primer orden del modelo .....	111
Tabla 13: Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la $\sqrt{AVE}$ .....	113

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución de las subsidiarias según actividad económica .....	42
Gráfico 2 Forma de incorporación de la subsidiaria.....	43
Gráfico 3. Distribución de las subsidiarias bajo estudio según tamaño de la empresa... 44	
Gráfico 4. Distribución de subsidiarias según la edad.....	44
Gráfico 5. Distribución de las subsidiarias según el rol desempeñado.....	45
Gráfico 6 Distribución de los directivos de las subsidiarias según sexo, 2012.....	47
Gráfico 7. Edad promedio directivos y cantidad promedio de años de trabajar en la empresa. 2012.....	48
Gráfico 8. Distribución de los directivos de las subsidiarias, según grado académico, 2012. ....	48
Gráfico 9. Comparación de las áreas en las que se destaca las subsidiarias en relación con el resto de subsidiarias corporativas, según nivel. 2012. ....	50
Gráfico 10. Nivel de inversión según tipo de actividad, en los últimos tres años, 2012.51	
Gráfico 11. Intensidad de la compra promedio de las subsidiarias, según tipo de proveedor, 2012.....	52
Gráfico 12. Porcentajes de empresas con y sin iniciativas en los últimos cinco años. 2012 .....	53

## Índice de figuras.

Figura 1 Modelo conceptual: variable independiente bajo estudio y su relación con las estrategias de apoyo interno .....	61
Figura 2. Modelo con el $R^2$ $Q^2$ y los coeficientes de trayectoria estructural.....	68

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es ahondar en el conocimiento sobre la gestión que realizan las subsidiarias de las empresas multinacionales (EMNs) establecidas en Costa Rica. Se realiza un análisis a nivel micro de estas empresas que abarca varias perspectivas, poniéndose especial énfasis, en su gestión innovadora manifestada a través de la generación de iniciativas innovadoras ante la casa matriz. El estudio fue abordado desde un enfoque cuantitativo y comprendió una muestra de 102 casos de subsidiarias que pertenecían a los sectores de servicios, manufactura, comercialización y agroindustria, ubicadas tanto dentro del Régimen de Zona Franca como fuera de éste. El análisis de la información se llevó a cabo usando técnicas estadísticas descriptivas de datos, regresión logística y un análisis multivariado mediante ecuaciones estructurales usando la técnica de los mínimos cuadrados parciales PLS-SEM. Dentro de los hallazgos obtenidos están que las subsidiarias costarricenses generan iniciativas innovadoras tecnológicas y no tecnológicas. Dentro de los factores que inciden en la generación de iniciativas por parte de las subsidiarias están: poseer un mayor grado de autonomía, haberse incorporado a la corporación mediante fusión o adquisición y pertenecer al sector de manufactura. Por otro lado, las subsidiarias que no desarrollan la actividad de investigación y desarrollo, o la realizan en un nivel bajo, presentan menos probabilidad de generar iniciativas. Se determinó que el rol ellas desempeñan no es un factor determinante para la formulación de iniciativas. Finalmente, como resultado del modelaje realizado, se halló una relación positiva y directa entre la variable *uso estrategias de apoyo interno para vencer la resistencia hacia las iniciativas* y las variables independientes denominadas autotrascendencia y justicia del proceso. Otro resultado interesante fue que al introducir en el modelo la variable autonomía, como moderadora, entre la variable dependiente *uso estrategias de apoyo interno para vencer la resistencia hacia las iniciativas* y la variable independiente *resistencia corporativa* se encontró una relación significativa pero inversa entre ellas.

**PALABRAS CLAVE:** Iniciativas, subsidiarias, innovación, estrategias, resistencia, autonomía, justicia del proceso.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Naturaleza y alcance del problema investigado

Costa Rica ha venido apoyando la política de atracción de inversión directa extranjera (IDE) brindando una serie de facilidades y beneficios para que nuevas empresas de propiedad extranjera se establezcan en el país. El resultado de esta acción se ha reflejado en el creciente flujo de inversión que ha llegado al país, principalmente, desde 1990 hasta la fecha (CINDE, 2006). Esta acción gubernamental se ha acompañado de otras acciones como el impulso a la política de apertura comercial, el fomento de las exportaciones, las negociaciones de tratados y acuerdos comerciales, y finalmente, se han tomado acciones puntuales para la atracción de IED en sectores claves como el de alta tecnología (Mideplan 2012; Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010).

En los últimos años, diversas entidades gubernamentales se han preocupado por proporcionar al país información, principalmente de carácter macroeconómico, sobre el impacto que las subsidiarias de las empresas multinacionales (EMNs) generan tales como: la contribución que realizan al PIB, el volumen y destino de las exportaciones, la generación de empleo, entre otros. No obstante, existen escasos estudios que revelen a nivel micro empresarial aspectos asociados con las características idiosincráticas que poseen estas subsidiarias (Paus y Gallager, 2007; Matarrita, 2007; Monge, Leiva y Rodríguez, 2012). El propósito de esta investigación es realizar un análisis interno de ellas y generar un conjunto de información, que venga a sumarse a los datos macroeconómicos existentes, con el fin de ofrecer a los diferentes actores del país, entre ellos, los formuladores de políticas públicas y privadas, y a las entidades vinculadas con la IED, otro tipo de información relacionada con: el tipo de relaciones mantienen las subsidiarias costarricenses con sus casas matrices, los roles desempeñan, las ventajas competitivas poseen con respecto al resto de subsidiarias de la corporación, la posibilidad que tienen las empresas costarricenses de enlazar encadenamientos productivos con las subsidiarias y la gestión innovadora que éstas realizan. De acuerdo con la revisión literaria efectuada, se tiene que en el pasado, la actividad innovadora era exclusiva de la casa matriz; no obstante, en nuestros días, se sabe que las EMNs aumentan su competitividad en los mercados globales por las aportaciones innovadoras y la transferencia de conocimiento que se genera en algunas subsidiarias dispersas alrededor del mundo. Por este motivo la presente investigación intenta realizar un primer acercamiento para conocer el tipo de iniciativas que desarrollan y a partir de un grupo de variables predeterminadas identificar cuáles de ellas pueden aumentar la probabilidad de que formulen iniciativas ante la casa matriz. Otro de los temas abordados en esta investigación, estuvo orientado a identificar las estrategias que utilizan los gerentes de las subsidiarias para enfrentar la resistencia corporativa que surge a partir de las iniciativas formuladas, y en esta dirección, se propuso un modelo que busca

determinar las relaciones que pueden darse entre la variable dependiente *uso de estrategias de apoyo interno* y las variables independientes denominadas: valores culturales del gerente, la resistencia corporativa, la autonomía y la justicia del proceso.

Esta investigación, constituye un esfuerzo pionero que se fundamenta en los resultados de una encuesta aplicada a 102 subsidiarias costarricenses ubicadas en los sectores de servicios, manufactura, comercio y agroindustria y que se han instalado tanto en el Régimen de Zonas Francas como fuera de éste. El análisis de los datos se realizó mediante el uso de estadística descriptiva, análisis de regresión logística y el uso de ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de los mínimos cuadrados parciales conocida como PLS (Partial Least Squares).

Los temas abordados en este estudio resultan de interés, porque en Costa Rica en las últimas décadas se han establecido una cantidad considerable de subsidiarias propiedad extranjera, como producto de la estrategia de política pública encaminada a la atracción de inversión extranjera (IED). Con esta estrategia, se persigue que el país alcance un mayor y más rápido crecimiento económico y social. La política gubernamental de impulsar y atraer IED está claramente definida en el “Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, María Teresa Obregón Zamora (págs. 89, 91, 198<sup>2</sup>, entre otras). Se busca que a través de la IED, el país pueda expandir los activos del conocimiento nacionales y vincular la IED con las empresas locales mediante encadenamientos productivos y así impactar y mejorar la estructura productiva nacional y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), lineamiento que también se manifiesta en la Ley de fomento a las pequeñas y medianas empresas.

Por consiguiente, los resultados que han surgido de esta investigación vienen llenar algunos vacíos de información existentes en nuestro país. La información recabada constituye un insumo adicional que está a disposición de entidades gubernamentales y privadas (CINDE, COMEX, PROCOMER, AZOFRAS, AMCHAM, Universidades entre otras), de manera que se puede contar con información adicional al momento de dictar las políticas vinculadas a la atracción y el sostenimiento de la IED en Costa Rica.

Seguidamente se presentan los objetivos generales y específicos que se plantearon en esta investigación.

---

<sup>22</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2011- 2014 contempla dentro las metas sectoriales con respecto al comercio exterior impulsar la siguiente acción estratégica. **Acción Estratégica:** Fomento a la Inversión Extranjera Directa. **Objetivo:** Promover el establecimiento de compañías nacionales y extranjeras de alto valor agregado para el país, que contribuyan a la diversificación de la producción, la innovación y a la generación de empleo dentro y fuera del Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA)



## 1.2. Objetivos de la investigación

### *Objetivo General*

Profundizar en el conocimiento de la capacidad innovadora desarrollada por las subsidiarias de propiedad extranjera establecidas en Costa Rica, mediante la generación de iniciativas innovadoras y determinar cómo inciden algunas variables que han sido predeterminadas en este estudio, en la selección de las estrategias utilizadas por los directivos para evadir la resistencia corporativa ante dichas iniciativas.

### *Objetivos específicos*

- a. Determinar si las subsidiarias costarricenses plantean iniciativas emprendedoras basadas en la innovación a la casa matriz.
- b. Identificar las principales ventajas distintivas que poseen las subsidiarias costarricenses.
- c. Identificar si el rol que ha sido asignado a la subsidiaria tiene alguna incidencia en la formulación de nuevas iniciativas.
- d. Determinar cómo influyen los valores culturales de los directivos de las en la escogencia de estrategias para vencer la resistencia corporativa que experimentan las iniciativas.
- e. Proporcionar información adicional a los formuladores de políticas públicas y privadas, relacionada con la gestión de las subsidiarias, de manera que dispongan con más insumos al momento de dictar políticas nacionales relacionadas con la atracción, sostenimiento y la acción innovadora de las subsidiarias costarricenses y se logren aprovechar mejor los beneficios directos e indirectos que estas entidades corporativas trasladen a la economía costarricense.

Con respecto a los objetivos específicos, se presenta una aclaración en dos sentidos. Primero, el objetivo c) correspondiente al el rol asignado a la subsidiaria fue ampliado, pues no solo se limitó a determinar si esta variable tenía alguna incidencia en la probabilidad a plantear iniciativas innovadoras, sino que se exploró también, la importancia relativa de otras variables. Dentro de ellas cabe citar: las ventajas distintivas de las subsidiarias, el grado de autonomía, la forma de integración de la subsidiaria a la corporación, el tamaño, la edad y sector donde opera la subsidiaria. Segundo, el objetivo d) también fue ampliado y no solo se analizó la influencia que tenían los valores culturales de los directivos, en la escogencia de las estrategias para vencer la resistencia, sino que se avanzó en creación de

un modelo multivariable que incorporó otras variables de interés como fueron: la autonomía, la resistencia corporativa y la justicia procedimental. Un modelo de este tipo, que analice la resistencia corporativa y las estrategias usadas por los gerentes para sobrepasarla, han sido poco explorados en la literatura mundial, hallándose básicamente, estudios de corte cualitativo. Por lo que este estudio viene a agregar nuevo conocimiento en este campo.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Las iniciativas de las subsidiarias**

Una empresa se convierte en multinacional a partir del momento en que posea subsidiarias en el exterior, es decir, que establezca otras unidades de su propiedad en un país diferente al país de origen y que ostenten los recursos y el know-how administrativo para alcanzar sus propios fines, cuyo propósito básico es agregar valor a la EMN (Pla y León, 2004; Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, 1995).

A partir de ese momento, surge una relación de dependencia, de mayor o menor grado, entre la casa matriz o sede central y su grupo de subsidiarias. Estas unidades suelen poseer características variadas, desde unidades muy básicas hasta grandes o complejas entidades, que pueden abastecer un mercado local, regional o global (Pla y León, 2004).

Actualmente, se discuten dos posiciones con respecto a la perspectiva estratégica que deben seguir las subsidiarias. La primera, señala que las subsidiarias deben limitarse al rol establecido por la casa matriz, siguiendo la orientación estratégica preestablecida por la corporación. La otra posición, establece que las subsidiarias deben cumplir más que un mandato, un rol mucho más estratégico; de modo, que pueda ofrecer a la corporación actividades con un mayor valor agregado, puesto que están inmersas en un entorno global y local que les facilita la creación y explotación de nuevas oportunidades de mercado, a partir de sus propias capacidades, y a la vez, generar y transferir conocimiento tanto para su propio desarrollo como para el de la corporación (Birkinshaw, 1995 a, 1997, Delany 2000, Mudambi y Navarra, 2004).

Por lo tanto, resulta interesante prestar atención al empoderamiento de las subsidiarias y al desarrollo de sus recursos a partir del concepto de iniciativa emprendedora (Birkinshaw, 1997, 1995 a). El estudio de las iniciativas de las subsidiarias ha tenido mucho auge en las dos últimas décadas, debido a que ellas constituyen uno de los elementos que explican el cómo y por qué las EMNs evolucionan. Para las subsidiarias, las iniciativas constituyen “el principal motor del desarrollo y por lo general culminan añadiendo valor a la subsidiaria,

algunas veces mejorando la calidad de la estrategia no solo de la subsidiaria sino de la corporación como un todo” (Birkinshaw, 1995 (a) p.100). Estos procesos de cambio se originan desde el interior de las corporaciones, a partir de los esfuerzos emprendedores de individuos que laboran como gerentes en esas unidades (Ambos, Andersson y Birkinshaw 2010; Cantwell and Mudambi, 2005; Rugman and Verbeke, 2001; Bartlett and Ghoshal, 1989).

Por lo general, las subsidiarias se involucran en actividades innovadoras por varios motivos. Es el mecanismo mediante el cual algunos de los administradores de las subsidiarias van a responder a las amenazas y oportunidades del entorno asegurando el buen desempeño de la unidad y el nivel de innovación que le permita poseer competitividad en el mercado. Dichos factores van a depender en mayor o menor grado del contexto local donde realiza las operaciones la subsidiaria (Birkinshaw, Hood y Young, 2005). Segundo, para sobrellevar algunas limitaciones provocadas por los escasos recursos, así, las iniciativas tendrán como fin incrementar los recursos o capacidades (Birkinshaw y Hood, 1998). Tercero, para aprovechar o explotar de mejor forma el conjunto acumulado de capacidades y conocimiento que la subsidiaria ha adquirido y que no han sido valorados a nivel de la corporación o que resultan desconocidos en la industria (Birkinshaw et al. 2005). Por consiguiente, “las iniciativas de las subsidiarias tienen el potencial de mejorar el nivel de respuesta local, el aprendizaje en todo el mundo y la integración global ubicándola en un rol mucho más amplio del que poseía inicialmente” (Birkinshaw, 1997, p.208) al momento de su creación o adquisición.

(Birkinshaw, 1995 a, p. 37) basado en los trabajos de Kanter (1982) y Miller (1983) define las iniciativas de las subsidiarias “como actividades empresariales discretas y proactivas que buscan una nueva forma de usar o expandir los recursos corporativos” Para Birkinshaw las actividades de mejoramiento de la eficiencia no son iniciativas emprendedoras, él alude que forman parte de la labor cotidiana de la organización (Birkinshaw, 1995 a). No obstante, otros autores argumentan que el espectro de actividades debe ser más amplio y sugieren integrar tanto las innovaciones radicales (emprendimiento estratégico) como los cambios continuos e incrementales (emprendimiento operativo) Dimitratos et al. 2009 a).

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

- Incrementar las ventas de productos o servicios en el mercado local, interno o global.
- Ampliar el mandato existente desarrollando nuevos productos para los diversos mercados que atiende.
- Realizar adquisiciones de otras compañías (principalmente corporativa).
- Atraer una mayor cantidad de inversiones o nuevos negocios.

- Incrementar la eficiencia de las operaciones existentes.

## **2.2. Factores determinantes para la generación de iniciativas**

Uno de los primeros estudios que intentó conocer las causas que impulsaban la generación de iniciativas innovadoras en las subsidiarias fue el desarrollado por Ghoshal (1986). Este autor revela que los diferentes contextos en los que operan las subsidiarias pueden crear condiciones favorables que permiten el desarrollo de los procesos innovadores. En esa dirección, la literatura señala que las iniciativas de las subsidiarias son promovidas desde tres contextos: el contexto corporativo, el de la subsidiaria y el del ambiente local (Dörrenbächer y Geppert, 2010, Verbeke et al., 2007, Birkinshaw y Hood, 1998).

Con respecto al primer contexto, se tiene que la casa matriz es la unidad que concentra el poder legítimo y la potestad para el manejo y control de recursos que posee y controla. Así que tiene el poder suficiente para tomar decisiones relacionadas con la creación, desarrollo o eliminación de una subsidiaria. Las decisiones tomadas por la cúpula interfieren directamente en el accionar de una subsidiaria, como por ejemplo, la asignación del rol que desempeñar. Si ese rol es de carácter estratégico, la subsidiaria tendrá una posición de privilegio que le facilitará los medios para incrementar sus recursos y capacidades (Birkinshaw y Hood, 1998).

El contexto estructural (Birkinshaw y Hood, 1998; Bower, 1970) juega un papel importante. Éste se refiere a los mecanismos administrativos y culturales, formales e informales instaurados por la casa matriz para manejar y controlar las relaciones con las subsidiarias. El alcance comprende la asignación de recursos, los sistemas de información y remuneración, los canales de información y coordinación, y por último, la formación de equipos de trabajo.

De igual modo, la casa matriz puede facilitar el desarrollo de la filial otorgándole autonomía para tomar decisiones y que ejecute acciones orientadas a formular su propia estrategia y emprendimiento. En este sentido, darles la libertad para asimilar, crear y adaptar el conocimiento adquirido en la red corporativa y en el mercado local en aras de una mayor independencia o interdependencia (Ambos et al. 2010; Tavares 2002; Taggart, 1997 b; Bartlett y Ghoshal, 1986, Birkinshaw, 2000).

Cuando el contexto corporativo es favorable, la casa matriz puede impulsar el desarrollo de iniciativas mediante la inversión directa o las reinversiones de capital, todas estas acciones al final vienen a fortalecer el mandato asignado (Mudambi y Navarra, 2004; Roth y Morrison, 1992). En otros casos, este mismo contexto podría igualmente restringir el planteamiento de nuevas iniciativas por parte de las subsidiarias (Morgan y Kristensen, 2007).

El segundo conjunto de factores corresponde al contexto de la subsidiaria. Las iniciativas pueden surgir de los procesos de cambio que se originan desde el interior de las

subsidiarias, a partir de los esfuerzos emprendedores que realizan los individuos que en ellas laboran, quienes aprovechan un conjunto de condiciones favorables para incentivar su aparición (Ambos et al 2010; Cantwell y Mudambi, 2005; Rugman y Verbeke, 2001; Bartlett y Ghoshal, 1989). Dentro de estas condiciones, la literatura señala: los recursos que posee la subsidiaria, el grupo directivo que está a su cargo, los recursos inactivos y la cultura emprendedora, entre otros (Ghoshal, 1986; Kanter, 1982, Pinchott 1985).

Existe abundante evidencia empírica que respalda que las capacidades distintivas o los recursos críticos, raros o difíciles de imitar (Barney, 1991, 2001) que poseen de las subsidiarias pueden ser el motor para la generación de iniciativas, y consecuentemente, la causa de su crecimiento Birkinshaw (1998). El grupo directivo es otro elemento que influye en este proceso evolutivo de las subsidiarias. Los individuos deliberadamente pueden dar dirección estratégica a la subsidiaria impulsándola a crear nuevos recursos, adaptar nuevo conocimiento o capacidades proveniente de la empresa madre, subsidiarias hermanas y/o del entorno local. Todo ello, con el fin de aumentar la competitividad y responder de manera proactiva a las presiones emanadas de la casa matriz y de la competencia (White y Poynter, 1986).

El tercer y último grupo de factores lo constituyen las fuerzas del entorno que versan sobre dinamismo y complejidad del ambiente de negocios, originados por las condiciones políticas, económicas, legales y socio-culturales. Los gobiernos de los países juegan un papel importante cuando ofrecen un ambiente de negocios propicio, una política macroeconómica estable, condiciones favorables hacia la inversión directa e infraestructura adecuada (vial, tecnológica) que facilite la operación de las subsidiarias en el ambiente local (Sargent y Matthews, 2004).

Los enlaces de las subsidiarias con clientes, proveedores, competidores e instituciones reguladoras pueden generar oportunidades para proponer iniciativas. De igual modo, las competencias tecnológicas, las capacidades humanas y la abundancia y diversidad tecnológica que se origina de las redes del conocimiento local (Cantwell y Mudambi, 2005; Holm, Holmstrom y Sharma, 2005; Almeida y Phene, 2004; Sargent y Matthews, 2004; Andersson, Forsgren y Holm, 2002; Foss y Pedersen, 2002; Birkinshaw y Hood, 1998). La literatura se ha referido a estas relaciones con el término de “embeddedness” o arraigo (Andersson et al., 2007; Andersson, Forsgren y Holm, 2002; Forsgren, Pedersen y Foss 1999; Pearce, 1999). Se dice que entre más estrechas sean las relaciones con los diferentes actores locales más fácil será para la subsidiaria asimilar el conocimiento nuevo que aprovechará para innovar y mejorar su desempeño en el mercado” (Anderson, et al., 2007, p.1013).

Una vez expuestas las fuentes que podrían promover la generación de iniciativas en las subsidiarias, seguidamente se analiza una serie de variables usadas en este estudio con el fin de conocer si ellas tienen algún grado de incidencia para que las subsidiarias presenten iniciativas. Las variables relacionadas con la casa matriz fueron: rol asignado a la subsidiaria, la autonomía para la toma de decisiones y la forma como la subsidiaria se

incorporó a la EMN. Del contexto de la subsidiaria, se analizó el tamaño y la edad de la subsidiaria, el grado de ventaja distintiva que tiene la subsidiaria al compararse el resto de subsidiarias corporativas en las diversas actividades de la cadena de valor que realizan.

### *Autonomía en la toma de decisiones*

La autonomía está relacionada con “la división del poder en la toma de decisiones entre una organización y sus subunidades. Las subunidades son autónomas cuando tienen la capacidad de emplear recursos de forma independiente para resolver problemas particulares (Garnier, 1982). Por su parte, Tong, Wong y Yiu-fai (2012) definen autonomía como el grado de poder concedido por la casa matriz u oficina regional a las subsidiarias para tomar decisiones. También, Jong y Van Vo (2010) definen la empresa multinacional como una red de intercambio de relaciones entre la casa matriz u oficina regional y las subsidiarias, por consiguiente, la autonomía que posea la subsidiaria juega un rol importante en el manejo de estas relaciones.

Ghoshal y Bartlett (1988) encontraron una relación positiva entre la autonomía de las subsidiarias y su capacidad de crear y difundir las innovaciones. También, Gammelgaard et al., (2012) mencionan que típicamente los procesos de creación de conocimiento e innovación se dan en subsidiarias con altos niveles de autonomía. Para estos autores, el grado de autonomía está asociado a la potestad que tienen las subsidiarias de tomar decisiones estratégicas en actividades de investigación y desarrollo que engloban la creación de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, innovaciones en el mercadeo, la administración del recurso humano y/o el control financiero.

La cantidad de recursos y capacidades que posee una subsidiaria está asociada a una mayor autonomía (Johnston y Menguc, 2007; Prahalad y Doz, 1981). De ahí que la “autonomía es concebida como una precondition para que la subsidiaria desarrolle y explote sus capacidades y luego, alcance la excelencia” (Forsgren y Pedersen, 1998; Holm y Pedersen, 2000; Ensign, Birkinshaw y Frost, 2000).

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

### ***Incorporación de la subsidiaria a la corporación***

La inversión extranjera una EMN puede concretarse de varias formas: inversión de propiedad total (greenfield), la adquisición de una empresa local o la fusión, o bien, mediante el joint venture o alianzas estratégicas con una participación económica conjunta con otra empresa local. En las últimas décadas, la mayoría de las inversiones que han realizado las EMN, han sido más fusiones y adquisiciones que la creación de nuevas subsidiarias, esta situación se ha dado principalmente en países desarrollados. Datos proporcionados por la ONU señalan que de 1998 al 2007, del 40 al 90% de la IED fueron fusiones y adquisiciones. No obstante, en los países en desarrollo el porcentaje alcanza un tercio, debido a que hay menos empresas disponibles para comprar (Hill, 2011).

### ***El rol de la subsidiaria***

De la revisión de la literatura se concluye que existe una variedad de subsidiarias que ha dado pie a varias tipologías que buscan perfilar diversos matices. Algunas categorizaciones ponen mayor énfasis en actividades de la cadena de valor, tal como los estudios de Bartlett y Ghoshal (1989) y White y Poynter (1984). Por su parte, Gupta y Govindarajan (1991) clasifican las subsidiarias desde la perspectiva de la entrada y salida de flujos de conocimiento. Otros estudios toman en consideración aspectos del contexto estructural de la EMN, como son la coordinación, la autonomía y el control ejercido por la matriz hacia la subsidiaria (Birkinshaw et al. 2000, Taggart, 1997). Finalmente, se han realizado estudios que intentan validar tipologías ya existentes (Birkinshaw y Morrison, 1995; Taggart 1997a, 1998) y más recientemente otros estudios han puesto su atención específicamente en los centros de excelencia (Frost et al., 2002).

La tabla 1 presenta un resumen las principales tipologías propuestas en la literatura con el fin de identificar los factores claves que las definen.

Tabla 1: Principales características de las tipologías propuestas en la literatura

Proponentes	Dimensiones estudiadas	Tipos de Subsidiarias
White y Poynter, 1984	Alcance: mercado, producto y valor agregado y las fuerzas que dominan la industria: locales o globales	Satélite de comercialización, Réplica miniatura, Fabricante racionalizado, Especialista en un producto, Independiente estratégicamente
Bartlett y Ghoshal, 1986	Capacidades e importancia estratégica	Agujero negro, Implementador local, Contribuidor, Líder estratégico
Ghoshal y Nohria, 1989	Complejidad del ambiente y recursos locales	Jerarquía, Federativa, Integrativa y Clan
Jarrillo y Martínez, 1990	Integración y localización	Receptiva, Autónoma y Activa
Gupta y Govindarajan, 1991	Entradas y salidas de los flujos de conocimiento	Innovador local, Implementador, Innovador global, Jugador integrado
Birkinshaw y Morrison, 1995	Extraídos de la literatura	Implementador local, Contribuyente especializado, Mandato global
Taggart, 1997 a	Autonomía y toma de decisiones	Socia, Colaboradora, Militante y Vasalla
Taggart, 1997 b	Integración y grado de respuesta local	Autónoma, Receptiva, Activa e Inactiva

Fuente: Tomado y adaptado de Enright y Subramanian (2007) p. 899

En esta investigación, se desea determinar si el rol asignado a la subsidiaria puede ser una variable que influye en su probabilidad de plantear iniciativas, para tal efecto, se ha seleccionado la tipología presentada por White y Poynter (1984). Esta selección responde a los siguientes tres criterios: a). variedad de roles que ofrece, debido a que abarcan prácticamente todos los perfiles genéricos en los que encajan las distintas subsidiarias, desde los más básicos hasta los más estratégicos. b) alcance de las dimensiones analizadas, dado que por un lado analiza el alcance del producto, el del mercado y el del valor agregado, y por el otro analiza, las fuerzas locales o globales que dominan la industria en la que está compitiendo la subsidiaria y c) esta tipología que ha sido utilizada en otros estudios anteriores por Delany (2000) y Tavares (2002) lo que demuestra que es una clasificación cuya utilidad ya ha sido probada.



Siguiendo la tipología White y Poynter (1984) se tiene que las subsidiarias cumplen cinco roles denominados: “satélite en ventas”, “réplica en miniatura”, “fabricante racionalizado“, “especializado en un producto” y “estrategia independiente o mandato de producto”.

Al analizar los cinco roles propuestos por White y Poynter desde las fuerzas que dominan la industria en la que compete la subsidiaria, se puede observar que las subsidiarias con los roles: “satélite en ventas”, “réplica en miniatura” desempeñan un rol local puesto que su principal labor en producir y vender los productos de la casa matriz en el mercado local haciéndoles los ajustes requeridos a los productos o servicios, para ese mercado en particular. Por su parte, las subsidiarias con roles fabricante racionalizado“, “especializado en un producto” tienen un rol integrado a la estrategia global de la EMN y el objetivo que persiguen es la eficiencia en los procesos. Ellas fabrican uno o muy pocos componentes o productos que otras unidades requieren por lo que están verticalmente integradas a la cadena de valor de la EMN. Finalmente, las subsidiarias con rol “estrategia independiente o mandato de producto” tienen rol con un alcance global por lo que tienen la libertad para producir y vender a nivel global (Miravittles, 2001).

### ***Tamaño y edad de la subsidiaria***

Cuando una subsidiaria inicia operaciones en un país, es de esperar que sus capacidades sean limitadas y que éstas vayan creciendo en forma incremental, hasta llegar a conformar una configuración de capacidades mucho más sofisticadas (Rugman y Verbeke, 2001). Con el tiempo, estas empresas pueden formar parte del grupo de subsidiarias capaces de hacer contribuciones importantes al desarrollo tecnológico y estratégico de la corporación. Las subsidiarias más grandes, generalmente, tienen más recursos y son menos dependientes de la casa matriz; además desarrollan relaciones con un mayor número de organizaciones externas facilitándoseles el acceso a una variedad de recursos (Ghoshal y Nohria, 1989, Pfeffer y Salancik, 1978). El tamaño de una empresa se asocia a menudo con su poder dentro de un mercado determinado, especialmente, cuando la casa matriz desea desarrollar una fuerte posición en el mercado local (Isobe et al., 2000), así también con su capacidad para lograr economías de escala (Caves y Mehra, 1986). El tamaño también puede tomarse como una indicación de superioridad frente a otros competidores en el país donde la subsidiaria realiza operaciones, de igual modo, una mejor posición para la explotación de oportunidades de mercado cuando tiene recursos disponibles (Chow-Ming, Peng-Yu y Yi-Chuan, 2008).

Con respecto a la edad de las subsidiarias, los autores señalan que las que tienen más años de establecidas están en mejor posición para proponer nuevas iniciativas, porque han tenido más tiempo para mostrar su desempeño. Se espera que tengan mejores condiciones para ponerse metas ambiciosas que le permitan aumentar el poder en la corporación, manejar recursos estratégicos, alcanzar mayores grados de autonomía y mejorar el nivel de influencia de la subsidiaria en relación con otras dependencias de la corporación (Ambos et

al. 2010; Mudambi y Navarra, 2004). En esta línea, Rugman y Verbeke (2001) señalan que algunas subsidiarias que tienen más años de establecidas van más allá de ser recipientes de conocimiento para convertirse en fuentes de creación de conocimiento.

Taggart (1997b) señaló que la edad de una filial y el tamaño tienen un impacto en el tipo de roles estratégicos que decide adoptar. El tamaño también es a menudo un reflejo de las características organizativas de las empresas (Roth y Morrison, 1992), y afecta a las empresas la capacidad de hacer cambios innovadores en las líneas de productos existentes, así como para expandir con éxito a nivel internacional y competir en los mercados internacionales (Li, 1995).

### ***Ventajas distintivas en las actividades de la cadena de valor***

Los altos niveles de exigencia con respecto a eficiencia, capacidad de respuesta y velocidad en la adquisición y transmisión del conocimiento son demandas que deben enfrentar las EMNs que podrían conquistarse a partir del trabajo desarrollado por sus subsidiarias (Delany, 2000; Bartlett y Ghoshal 1987b). Éstas pueden desarrollar recursos y crear o explotar capacidades especializadas encaminadas a dar respuesta a esas necesidades locales o globales a través de iniciativas emprendedoras. El proceso evolutivo de las subsidiarias, en términos muy amplios, se concibe como el proceso de acumulación o erosión de los recursos y/o capacidades a lo largo del tiempo (Birkinshaw y Hood, 1998). Cuando una subsidiaria hace un buen aprovechamiento de los recursos y capacidades podrá tener una mejor configuración de competencias, algunas veces únicas para la corporación. Meyer Wright y Pruthi (2009) señala que esas competencias no son necesariamente un subconjunto de las competencias que posee la casa matriz, en este sentido, contribuyen a adquirir mayor influencia e ir escalando a posiciones más estratégicas dentro de la corporación (Ambos, et al., 2010).

Los recursos o capacidades, de carácter tangible o intangible, llevan a las subsidiarias a alcanzar mayores niveles de investigación y desarrollo, “expertise tecnológica”, conocimiento, capacidades del personal y capacidades administrativas. Una subsidiaria con una baja contribución de recursos es esencialmente una unidad dedicada a búsqueda de mercados, por lo que contribuye al resto de la corporación con utilidades más que con competencias. Al contrario, las subsidiarias denominadas con alta contribución, son unidades orientadas a la búsqueda de recursos (Geisler, Dhanaraj y Pedersen, 2006).

El desarrollo de las capacidades de una subsidiaria, por lo general, se ha evaluado en términos de un mejor desempeño en cualquiera de las actividades funcionales que integran la cadena de valor, a saber: innovación, ingeniería, producción, mercadeo y finanzas, entre las más importantes (Geisler et al., 2006).

Según la práctica normal, las actividades de una empresa que más valor agregado aportan son: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente (Hill, 2011). Otros autores señalan que de entre todas las actividades de la cadena de valor, la I+D es la función que probablemente genera mayor valor añadido y, por tanto, las

multinacionales presentan más reticencias a la hora de internacionalizarla (Miravittles-Matamoros, Nuñez-Carballosa y Guitart-Tarrés 2010).

Aun cuando las corporaciones multinacionales tienen claro la importancia que tiene la evolución de las subsidiarias a través del desarrollo de iniciativas, éstas enfrentan la resistencia corporativa, a veces llamada, sistema inmunológico corporativo (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999) y los gerentes de las subsidiarias se ven obligados a buscar estrategias que les ayuden a sobrepasar dicha resistencia. Por esta razón la temática siguiente se enfoca en este tema.

### **2.3 Las estrategias para vencer la resistencia hacia las iniciativas**

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

Uno de los principales estudios seminales, relacionado con este tópico, es el de Birkinshaw y Ridderstråle (1999). Aun cuando en el pasado, parece habersele restado interés a este tema (Ferner, 2000), hoy en día, se manifiesta una mayor preocupación por conocer más sobre las estrategias que usan los gerentes de las subsidiarias en los procesos micro políticos en las EMNs (Dörrenbächer y Geppert 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007, Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2006; Mudambi y Pedersen 2007). No obstante, todavía se detecta un vacío teórico y empírico en este campo de trabajo, abriéndose la oportunidad de realizar otras investigaciones encaminadas a fortalecer esta misma temática.

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

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

Una vez definidos los objetivos, la literatura menciona las estrategias asociadas a cada uno de esos objetivos, pero antes, es necesario reiterar que el éxito en la aplicación de estas estrategias dependerá grandemente de las capacidades y/o habilidades políticas de quien las impulsa. En muchas ocasiones, la influencia o el poder adquirido por la persona responsable de la iniciativa, con frecuencia, tiene mayor peso que las implicaciones financieras y técnicas de un proyecto particular (Day, 1994; Rothwell, 1977; Bower, 1972). También, algunas veces las EMNs toman decisiones basadas más en la influencia de las coaliciones políticas que por las razones de eficiencia (Mudambi y Pedersen, 2007).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esta estrategia la realizan subsidiarias que gozan de mucha autonomía en la gestión y tienen control en el manejo de los recursos. Una situación de este tipo, es descrita en otros estudios, tal como el realizado por Borini, Fleurry, Fleurry y Olivera, (2009); ellos han designado a las subsidiarias que realizan este tipo de estrategias con el nombre de “subsidiarias rebeldes”. Este nombre obedece a que las subsidiarias impulsan las iniciativas emprendedoras apoyadas principalmente en las conexiones o contactos que han desarrollado en su entorno de negocios institucional (contexto local y redes de negocios). Por consiguiente, le restan valor a aspectos que implican contar con la aprobación explícita o el consentimiento de la casa matriz. Tampoco se cuestionan si su filial posee la autonomía suficiente para llevarla a cabo esas acciones. Estos autores, vinculan la rebelión de éstas subsidiarias al estudio de Birkinshaw y Hood (1998), específicamente con aquellas subsidiarias cuya actividad estratégica está asociada a un alto grado de autonomía y aunque

las subsidiarias brasileñas no la tienen formalmente, si la ejecutan a espaldas de la casa matriz, enfrentándose a una relativa rebelión contra la configuración estructural de la EMN. El comportamiento subversivo de éstas subsidiarias se origina, según los autores, en la búsqueda de una mayor orientación estratégica combinada con una baja autonomía con respecto a la casa matriz (Borini, et al., 2009).

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

A partir de los planteamientos teóricos señalados, esta investigación se concentró en determinar la relación que existe entre el *uso de estrategias de apoyo interno* por parte del gerente de la subsidiaria, con respecto, a un conjunto de variables que aún no han sido analizadas en estudios previos, tales como: a) los valores culturales del gerente (analizados desde las dimensiones de apertura al cambio, automejoramiento, conservadurismo y auto trascendencia, propuestos por Schwartz (1992, 1994)), b) la resistencia corporativa, c) la autonomía y d) la justicia del proceso.

En consecuencia, en las siguientes secciones de este marco teórico se procederá a dar sustento teórico y empírico a cada una de las variables ya citadas, iniciando la siguiente sección con una descripción de los valores culturales de los gerentes de las empresas.

### **2.3.1 Valores culturales**

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

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

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

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

En vista de que el estudio de los valores es un factor importante en la administración de las empresas multinacionales, uno de los objetivos de esta investigación fue identificar si existe algún tipo de relación entre los valores de los gerentes de las subsidiarias y la selección deliberada de las estrategias orientadas a buscar el apoyo interno cuando se trata de enfrentar la resistencia corporativa que enfrentan las iniciativas de las subsidiarias. A efectos de este, se procedió a escoger el Modelo de Valores Individuales propuesto por Schwartz (1992, 1994) para abordar este tema debido a que su escala ha sido ampliamente usada y puede utilizarse desde dos ámbitos, el de la persona y el de la sociedad. Schwartz (1992, 1994) propone diez valores individuales universales, estos son: poder, logro, estimulación, autodirección, hedonismo, tradición, conformidad, seguridad, benevolencia y universalismo. A su vez, el autor integra estos diez valores en cuatro dimensiones culturales denominadas: automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotranscendencia. Además, explica la relación dinámica que se da entre dichas dimensiones, estableciendo que las acciones que guían la búsqueda de un valor determinado tienen consecuencias psicológicas y sociales que pueden entrar en conflicto o ser compatibles con la búsqueda de otros valores.

### ***Automejoramiento***

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

son socialmente aceptadas, buscando de este modo, la aprobación y/o aceptación social (Roccas, et al. 2010; Schwartz, 1992, 1994). Las personas con una alta necesidad de logro son exitosas, ambiciosas, capaces e influyentes y suelen impulsar y desarrollar iniciativas como una muestra del éxito y la competencia individual (Triandis, 1995; Morris et al., 1994, Schwartz, 1994, Hofstede, 1980).

Dentro de las organizaciones, estas personas tienen una fuerte orientación hacia la carrera, esto los conduce a buscar siempre ser el número uno, poniendo énfasis en sus propios resultados y no en el resultado de los demás (Sagiv y Schwartz, 2007). Cuando una organización en su totalidad comparte la dimensión de automejoramiento, es de esperar que la cultura organizacional exalte el valor individual de las personas, el trabajar duro y el plantearse metas altas para sí mismos y para la organización (Sagiv y Schwartz, 2007). Los gerentes con fuertes valores de automejoramiento buscarán, en forma incesante, la presentación de iniciativas principalmente de carácter estratégico (Dimitratos et al., 2009). Porque, a través de estas iniciativas, los individuos podrán concretar la visión de crecimiento y desarrollo que tienen para sus subsidiarias y para sí mismos. Además, la ejecución de nuevas iniciativas constituye un modo de acrecentar el conjunto de competencias que ellos pueden tener bajo su control, lo cual implica mayor poder y capacidad de logro, haciendo evidente las cualificaciones personales y profesionales que poseen ante aquellos con quien tienen relaciones.

Adams et al., (2010) y Licht (2007) señalan que el espíritu emprendedor tiene una fuerte dosis de valores de poder y logro, así como de autodirección y estimulación, por lo que se asume que los procesos emprendedores están asociados a las características individualistas de la población. Por otro lado, Schwartz (1992) indica que si se relaciona la dimensión de automejoramiento con la dimensión de maestría, que sería su equivalente a nivel de sociedad, se logra ver una afinidad en los procesos de negociación donde los individuos proclives al automejoramiento siguen un enfoque orientado a ganar y conseguir las metas impuestas. Aunque esto implique hacer cambios en la posición de otras personas u otras situaciones con el fin de alcanzar sus propias necesidades o metas, utilizando para ello las amenazas y/o advertencias como tácticas de negociación.

Las opiniones provenientes de otros gerentes, directivos o de otras subsidiarias, ocuparán un segundo plano, pues no acogerá pensamientos que vayan en contra de sus expectativas porque su actuación no busca perpetuar las relaciones personales. Las buenas relaciones con sus colegas y otros directivos, en un caso como éste, no constituye una prioridad, pues su interés, está centrado en el logro de las tareas más que en las relaciones (Chen et al, 1998; Triandis, 1989). En este sentido, el crecimiento de la subsidiaria es congruente con su deseo de ascenso personal y su orientación de carrera y sus expectativas de convertirse él y su filial a su cargo, en el número uno dentro de la corporación. Verá a la corporación como la estructura jerárquica que le permitirá escalar peldaños cada vez más altos.



### *Apertura al cambio*

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

La estimulación está asociada a la novedad, los desafíos y los retos de la vida, de manera que, las personas que poseen con intensidad este valor disfrutan el tener una vida variada, excitante y atrevida. Por su parte, la autodirección está ligada a la independencia de pensamiento, libertad para la acción y la exploración, es decir, a la búsqueda de la autonomía individual.

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

A nivel organizacional, estos individuos tienen mayor disposición a aceptar el cambio organizacional de manera voluntaria porque creen en los cambios (Oreg et al., 2008; Sagiv y Schwartz, 2007). Por estas razones, es común asociar los valores de autodirección y de estimulación con las personas que impulsan procesos emprendedores (Lucas, 2006).

### *Conservadurismo*

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

Pone énfasis en el cumplimiento de las normas sociales, el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con otros y con las instituciones. El respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas de una cultura o religión suelen ser aspectos predominantes en los individuos inclinados hacia valores conservacionistas. Igualmente, son partidarios de la

seguridad, la armonía, la estabilidad social, familiar y personal. Por lo tanto, evitan la incertidumbre, la ambigüedad y la inestabilidad. Roccas et al., (2010) agregan que los individuos con tendencia al conservadurismo se resisten más a los cambios, esto también fue comprobado en el estudio de Oreg et al., (2008). Las actitudes negativas hacia el cambio los llevan a tener una débil inclinación a los procesos innovadores de avanzada (Schwartz y Bardi, 2001). El estudio de Kasof et al., (2007) también, viene a reforzar esta situación, al encontrar una relación negativa entre los valores de conservadurismo y la creatividad.

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

Asimismo, las personas con valores de conservadurismo, por lo general, son obedientes y respetuosas de las decisiones que tomen las dependencias o personas que gozan de autoridad. En sus procesos de negociación es factible que decidan enfrentar la cadena de mando con gran respeto. En caso de no lograr sus propósitos es probable que practiquen la auto-restricción de las acciones, con el fin de no perturbar el accionar del grupo solidario o el orden tradicional.

### ***Autotrascendencia***

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.2 La resistencia corporativa

La resistencia corporativa es otra de las variables que conforman el modelo propuesto en esta investigación. El análisis de las resistencias corporativas juegan un papel importante en las relaciones que se dan entre la casa matriz y sus subsidiarias porque la reducción de éstas hace que los procesos corporativos sean más colaborativos, efectivos e impulsen la innovación y el crecimiento de las subsidiarias (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999) y por ende, el de la corporación como un todo.

Los autores Birkinshaw y Ridderstråle (1999, p. 153) definen la resistencia corporativa como “el conjunto de fuerzas organizacionales que frenan el avance de las actividades orientadas a la creación”, entre estas actividades están las iniciativas de las subsidiarias. Dentro del contexto de las EMNs, la resistencia ha sido denominada con el nombre de sistema inmunológico corporativo (SIC) porque su función es eliminar o neutralizar cualquier iniciativa, sospechosa o no alineada estratégicamente, que pudiera ser perjudicial para la corporación. No obstante, hay que tener cuidado porque la resistencia corporativa podría estar bloqueando eventualmente las iniciativas con posibilidades de llegar a ser exitosas expansiones del rol asignado a una filial (Birkinshaw, 2000). De igual modo, las iniciativas pueden contribuir directamente a aumentar los recursos y capacidades de la filial. Sin embargo, si la resistencia es muy severa, podría desestimular el planteamiento de éstas, por parte de los gerentes de las subsidiarias .

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

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

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

Los directivos corporativos: a) retrasan la toma de decisión (desinterés en la iniciativa), b) solicitan información adicional sobre la iniciativa o piden más justificación del porqué se

desea llevar a cabo la iniciativa y c) pueden rechazar la iniciativa en forma absoluta y decidida.

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

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

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

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

### **2.3.3 La justicia del proceso**

Lind y Tyler (1988) al definir la justicia del proceso enfatizan la importancia que tiene la imparcialidad de los procedimientos por los cuales los juicios se realizan y no los resultados en sí mismos. De ahí, que las personas van a reaccionar en forma positiva o negativa dependiendo de qué tan justo fue percibido el proceso realizado para alcanzar los resultados (Dooms y Van Oijen, 2005). En consecuencia, los individuos están dispuestos a aceptar fácilmente los resultados, aunque éstos resulten desfavorables siempre y cuando, hayan percibido que el proceso realizado para alcanzarlos fue justo (Dooms Van Oijen, 2005, Kim y Mauborgne, 1998; Taggart, 1977a). Kim y Mauborgne (1991) fueron los primeros en explorar el papel de la justicia del proceso dentro del campo de la gestión estratégica global de las EMNs. Una de las principales conclusiones obtenidas de su estudio es que la justicia del proceso aplicada durante la formulación de la estrategia global de una empresa multinacional afecta el compromiso, la confianza y la armonía social, así como, la satisfacción de los resultados en los directivos de alto rango en las subsidiarias exteriores (Kim y Mauborgne, 1991).

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

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

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

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

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

Así que, si una EMN se ha caracterizado por mantener una relación de respeto con sus subsidiarias, se apega a los estándares morales y éticos (Cropanzano y Folger, 1991) ha sido consistente en la aplicación de criterios, han trabajado en climas de confianza y han procurado asegurar los intereses y la participación de los involucrados en los procesos

(Lind y Tyler, 1988; Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980), es posible que los gerentes de las subsidiarias perciban que existe una alta justicia del proceso. En casos como estos, ellos sienten que hay confianza para discutir y refutar una decisión tomada y decidida seleccionar las estrategias de apoyo interno establecidas a lo largo de la cadena de mando tradicional.

### **2.3.4 La autonomía en la toma de decisiones**

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

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

La asociación del concepto de autonomía con otros relacionados con la administración de las empresas ha generado una diversidad de constructos para evaluarla. En relación con esto último, la autonomía se ha evaluado desde la capacidad que tiene una dependencia para utilizar los recursos y capacidades que posee, la potestad para tomar decisiones sobre las actividades de la cadena de valor que son estratégicas, la posibilidad de tomar decisiones en cuanto a la innovación y desde la integración global corporativa y la integración local (embeddedness).

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

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

Birkinshaw (1997, 2000) indica que el emprendimiento corporativo requiere de un comportamiento dinámico y la asunción de riesgos en el uso de los recursos, donde la autonomía juega un rol importante proporcionando grados de libertad encaminados a

alcanzar esas iniciativas. Birkinshaw (1995a), también señala que una alta autonomía está asociada a iniciativas locales y globales mientras que una baja autonomía a iniciativas internas y/o híbridas. Al respecto, un grupo de investigadores (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw et al., 1998; Ambos et al., 2010) sostienen que cuando una subsidiaria lleva a cabo iniciativas innovadoras de manera exitosa, esto le permitirá aumentar su base de recursos, y por ende, el poder de negociación con la casa matriz.

### **2.3.5 El papel moderador de la autonomía**

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

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

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

Ghoshal y Bartlett (1988) encontraron que uno de los efectos derivados de la autonomía en las subsidiarias es facilitar la creación y difusión de innovaciones desarrolladas localmente, sin impedir la adopción de innovaciones de la casa matriz. En esa misma línea, Birkinshaw (2000, 1997) aporta que la iniciativa de una subsidiaria es una forma emprendimiento corporativo, que requiere un comportamiento dinámico y la asunción de riesgos en el uso de recursos más allá del control directo de la filial y del uso del poder y la influencia; donde la autonomía juega un rol importante como prerrequisito para proporcionar grados de libertad encaminados a alcanzar esas iniciativas emprendedoras.

Tal y como ya se ha mencionado en las secciones anteriores, las iniciativas de las subsidiarias, por lo general, buscan el beneficio propio y el de la corporación; sin embargo, algunas veces enfrentan una fuerte resistencia corporativa. En situaciones como la anterior, los gerentes de las subsidiarias pueden hacer uso de la autonomía, del poder de



negociación y de la influencia para involucrarse en procesos micro políticos, dentro o fuera de la corporación, en aras de alcanzar el apoyo de otros para poder realizar sus iniciativas. Es así, como buscando el apoyo en las relaciones dentro de la red corporativa o fuera de ella, ejecuta una serie de estrategias encaminadas a concretar una iniciativa planteada por la filial a su cargo.

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

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

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

### **3. METODOLOGÍA**

La información contenida en el apartado de metodología se expone de la siguiente manera. La primera sección se destacan los aspectos relacionados con el tipo de investigación, las unidades sujetas a estudio, el instrumento para la recopilación de la información y las técnicas para el análisis de los datos. La segunda sección, viene a describir la metodología realizada para alcanzar uno de los objetivos que consistió en determinar cuáles factores influyen en generación de iniciativas por parte de las subsidiarias, y finalmente, en la tercer sección se explica la metodología seguida en la elaboración de un modelo para determinar las relaciones existentes entre el uso de estrategias de apoyo interno por los gerentes de las subsidiarias (variable dependiente) y las variables: valores culturales individuales de los gerentes, autonomía, resistencia corporativa y justicia del proceso.

#### **3.1 Aspectos generales de la metodología seguida**

La investigación realizada fue de carácter cuantitativa, se realizó una recopilación de datos y se efectuó una medición numérica para el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones del comportamiento (Hernández et al, 2010). El método de investigación seleccionado fue exploratorio, descriptivo y explicativo, dada la naturaleza del fenómeno

estudiado. Se estableció como unidad de estudio, las empresas de las EMNs establecidas en Costa Rica, conocidas con el nombre de subsidiarias, que se ubicaban tanto dentro del Régimen de Zona Franca de Costa Rica, como fuera de éste. La población sujeta a estudio identificada fue de 252 subsidiarias, a partir de esta población, se obtuvo una muestra de 102 empresas que constituyeron el marco muestral de referencia<sup>3</sup>. En este sentido, la muestra obtenida vino a representar el 41% del total de empresas de la población.

Para la recopilación de la información se utilizó un cuestionario que integró los diversos constructos o escalas que permitieron medir las variables sometidas a estudio. La selección de dichas escalas se realizó después una exhaustiva revisión literaria que finalizó con la escogencia de escalas ya estandarizadas y otras emergentes, el detalle de este aspecto se encuentra más adelante. Las escalas estandarizadas resultaron ser muy prácticas porque han sido utilizadas y validadas en otros estudios. Con respecto a las escalas emergentes, éstas fueron construidas a partir de los resultados obtenidos en estudios cualitativos que estaban fuertemente soportados teóricamente y/o empíricamente en otras investigaciones anteriores. Se trata de las variables denominadas “resistencia corporativa” y “las estrategias de apoyo interno” que usan los gerentes de las subsidiarias para enfrentar la resistencia corporativa. Aún, cuando estas últimas escalas no han sido sujetas a pruebas estadísticas previas, que evidencien su validez y confiabilidad, ellas están fundamentadas teóricamente en investigaciones cualitativas realizadas con anterioridad por Birkinshaw y Ridderstrale (1999), Dörrenbächer y Geppert (2010), Gammelgaard, (2009), Anderson et al., (2007), Dörrenbächer y Gammelgaard, (2006), Morgan y Kristensen (2007), Mudambi y Pedersen (2007).

La aplicación del cuestionario permitió obtener información homogénea sobre las variables investigadas lo que facilitó un manejo consistente de los datos en el proceso de análisis estadístico. Fue diseñado para aplicarlo personalmente, contenía una breve introducción en la cual se explicaba someramente los objetivos que se perseguían con la investigación y las calidades de la persona que estaba a cargo de la investigación, así como, la mención de las instituciones gubernamentales y privadas que estaban apoyándola. Además, se incluyó una sección corta con notas aclaratorias concernientes a la interpretación de términos. Posteriormente, se incluyeron cuatro secciones y en cada una ellas se agruparon preguntas vinculadas a las diversas variables que fueron sujetas a estudio (ver copia del cuestionario aplicado en el Apéndice E).

---

<sup>3</sup> Vale resaltar que el dato de la población total resulta ser un número aproximado, dado que a nivel de país no se cuenta con un documento o base de datos que contenga la población exacta de todas las subsidiarias establecidas en CR. A partir de la información adquirida de las siguientes fuentes se procedió a levantar una base de datos: CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), AZÓFRAS (Asociación de Zonas Francas de Costa Rica), PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), COMEX (Comercio Exterior) y American Chamber.

En cuanto al tipo de preguntas, estas fueron principalmente de escala, también se incorporaron otras cerradas, y solamente, una de carácter abierto. En las preguntas de escala, predominaron las respuestas que se valoraban sobre una escala de Likert 1= totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo. Otras preguntas se plantearon en términos de “muy por debajo de la media 1” hasta “muy por encima de la media 5”. Otra modificación de la escala de Likert que se utilizó, en este cuestionario, fue la usada para medir los valores culturales cuya escala se iniciaba con el -1 pasando por el 0 (cero) y finalizando con el 7.

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

Para el procesamiento y análisis de los datos, se utilizó el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), especialmente para aquellos análisis descriptivos. De igual modo, se utilizó el SPSS para el desarrollo del modelo de regresión logística que se buscaba determinar cuáles variables eran las que tenían mayor grado de influencia en la presentación de iniciativas por parte de las subsidiarias bajo estudio. Por otro lado, para la evaluación de las estrategias de apoyo interno, usadas por los gerentes para vencer la resistencia corporativa hacia las iniciativas planteadas y el efecto que en ellas podrían tener otras variables como los valores culturales del gerente (automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotrascendencia), la resistencia corporativa, la justicia del proceso y la autonomía, se propuso un modelo multivariado, para lo cual se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales utilizando el PLS (*Partial Least Squares*) y el reciente software SmartPLS versión 2-0 M3 desarrollado por Ringle et al., (2005).

### 3.2. Metodología para identificar los factores determinantes que influyen en la propensión de las subsidiarias a presentar iniciativas innovadoras.

Uno de los propósitos que perseguía esta investigación era determinar si el rol asignado por la casa matriz a la subsidiaria podría tener alguna incidencia en la formulación de iniciativas innovadoras por parte de las subsidiarias corporativas. No obstante, este objetivo se amplió y se incorporó no solo el rol, sino otras variables como: la autonomía, la forma de incorporación de la subsidiaria a la corporación, el rol de la subsidiaria, el tamaño, la edad, las ventajas distintivas de la subsidiaria y el sector.

Para alcanzar el cometido, se utilizó la técnica estadística de regresión logística, donde la probabilidad estimada de presentar al menos una iniciativa innovadora sigue un modelo logístico representado en la siguiente expresión:

$$\text{Logist (y)} = \log \left[ \frac{y_i}{1 - y_i} \right]$$
$$\text{Log (y)} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots + \beta_n X_n$$

Donde  $y_i$  es la probabilidad de presentar iniciativas innovadoras y  $(1 - y_i)$  es la probabilidad de no presentar iniciativas. La expresión:  $y_i / (1 - y_i)$  es la razón de probabilidades, comúnmente denominada odds, que es la razón entre las probabilidades de la variable dependiente ( $y_i$ ) para cada uno de los valores de las variable independientes. El nivel de significancia con el que se trabajó fue del 10%.

#### ***Variable dependiente: iniciativas de la subsidiaria***

La variable dependiente ( $y$ ) se obtuvo a partir de la pregunta del cuestionario que buscaba indagar si la subsidiarias habían presentado iniciativas emprendedoras ante la casa matriz, en los últimos cinco años. Las respuestas obtenidas fueron ubicadas en dos grupos: las que si presentaron iniciativas (que tomaron el valor de 1) y las que no presentaron iniciativas que tomaron el valor de (0).

#### ***Medida de las variables independientes***

Las variables independientes ( $x$ ) incorporadas analizadas fueron: la autonomía, la forma de incorporación de la subsidiaria a la corporación, el rol de la subsidiaria, las ventajas distintivas de la subsidiaria en tres actividades de la cadena de valor a) investigación y desarrollo, b) producción de bienes y/o servicios y c) mercadeo, ventas y servicio post-venta, tamaño, la edad y el sector. En el apéndice A, se incluye la definición conceptual y operativa de cada una de estas variables.

Con el propósito de obtener una medición adecuada se revisó la literatura y se extrajeron constructos validados y contratados en investigaciones anteriores, los cuales fueron traducidos al castellano por conocedores de ese idioma quienes también están familiarizados con la terminología relacionada con las relaciones entre casa matriz-subsidiarias.

**Autonomía:** Este constructo se desarrolló con base en los trabajos de Ghoshal, et al., (1994), Ghoshal y Nohria, (1989), Taggart (1997a) y Roth y Morrison (1992) y Birkinshaw (1995). La pregunta formulada busca conocer la percepción de los gerentes sobre el grado de autonomía de la subsidiaria cuando tomaba decisiones con respecto a las siguientes actividades: a) desarrollo de productos nuevos o mejorados, b) cambios significativos en los procesos productivos, c) realización de actividades de investigación y desarrollo, d) desarrollo de innovaciones, e) definición de los objetivos y metas para todos los negocios en los que opera la subsidiaria, f) elección de proveedores y g) cambios en la organización de la subsidiaria.

Las opciones de respuesta para cada una de las actividades citadas fueron cuatro, estas son: a) la casa matriz/oficina regional toma las decisiones sin consultar o pedir la opinión de la subsidiaria. b) La casa matriz/oficina regional toma las decisiones después de consultar o buscar la opinión de la subsidiaria, c) la subsidiaria toma las decisiones después de consultar o buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional, d) la subsidiaria toma las decisiones sin consultar ni buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.

A cada una de estas opciones se le asignó un código numérico y para el análisis del constructo se elaboró un índice general que se creó, precisamente, sumando los códigos de las respuestas obtenidas.

**Incorporación de la subsidiaria a la corporación:** el origen de las subsidiarias puede darse de diversas formas, para analizar estas variables se realizó una pregunta de selección única con los siguientes indicadores: a) creación de una filial nueva “greenfield”, b) adquisición o fusión, c) joint venture y d) empresa conjunta u otros. Para el análisis, se comparó la *variable adquisición o fusión* contra las otras formas de incorporación.

**Rol de la subsidiaria:** Mediante una pregunta de selección única y siguiendo la tipología de subsidiarias propuesta por White y Poynter (1984), se les pidió a los gerentes que indicaran ¿Cuál de los siguientes roles era el desempeñado por la subsidiaria. Los cinco roles establecidos fueron: réplica en miniatura, satélite de comercialización, fabricante racionalizado, especializado en un producto y estrategia independiente. Para la selección se le entregó a cada entrevistado una definición de cada uno de los roles, para que lo leyera e indicará el que más se aproximaba al rol que desempeñaba la subsidiaria. Para el análisis de la información se tomó como indicador referente *fabricante racionalizado*.

**Tamaño:** Para determinar el tamaño se pidió a los entrevistados que indicaran en número de trabajadores que laboraban en la subsidiaria.

**Edad:** Se les pidió a los entrevistados que indicaran el año en que la filial pasó a formar parte de corporación.

**Ventajas distintivas en las actividades que realizan las subsidiarias:** Este constructo se fundamenta en los estudios realizados por Bartlett y Ghoshal (1986) y aplicadas por Roth y Morrison (1992), usada también por Ambos, Anderson y Birkinshaw (2010) quienes buscaban comparar las capacidades distintivas de una subsidiaria con respecto a otras subsidiarias. En esta investigación se escogieron tres actividades de la cadena de valor que fueron: a) la producción de bienes y servicios, b) marketing, ventas y servicio post-venta, y por último, la investigación y desarrollo. Se les preguntó a los gerentes que dijeran en qué nivel se destacaba la subsidiaria a su cargo, con respecto al resto de subsidiarias corporativas, en las tres actividades ya citadas. Las opciones de respuesta fueron: desde “1 hasta 5”, donde 1 representa un nivel muy bajo y 5 un nivel muy alto.

Para el análisis de esas actividades se crearon tres grupos: las subsidiarias que poseían la ventaja distintiva en un alto nivel (se agruparon las respuestas correspondientes a los ítems 4 y 5), el segundo grupo, las que la poseían la ventaja distintiva en un nivel medio o bajo (ítems 1,2 y 3), y el tercer grupo, las que no tenían la actividad porque no desarrollaban. Se escogió como factor de referencia la variable posee “*un alto nivel de ventaja distintiva en la actividad*” según se tratase.

**Sector:** Mediante una pregunta de selección única se les pidió a los gerentes que señalaran el sector económico en que se ubica la subsidiaria. Las opciones de respuesta fueron: servicios, manufactura, comercio y agroindustria. Se tomó como factor de referencia el *sector de manufactura*.

### **3.3 Metodología para explicar el modelo que busca determinar las relaciones entre estrategias internas, seleccionadas por el gerente de la subsidiaria, y un conjunto de variables predeterminadas en el presente estudio.**

Para uno de los objetivos de esta investigación se procedió a elaborar un modelo multivariante. Este modelo toma como variable dependiente (x) “*uso de estrategias que buscan lograr el apoyo interno*”, entendiéndose este apoyo, como aquel que resulta de la gestión de lobby, o bien, de la formación de coaliciones conformadas por el gerente de una subsidiaria al interno de la corporación. Y como variables independientes (y) se incorporan: a) los valores culturales del gerente (automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotranscendencia), b) la resistencia corporativa, c) la autonomía y d) la justicia del proceso.

El modelo fue evaluado a partir del uso de las ecuaciones estructurales, específicamente, la técnica PLS (Partial Least Squares) mediante el uso del software SmartPLS (Ringle et al., 2005). Esta es una herramienta estadística de segunda generación que sirve para el análisis multivariante y es adecuado para estimar los parámetros en modelos complejos. La fortaleza del PLS radica en que no impone exigencias mínimas en la medición de escalas ni tampoco en el tamaño de la muestra (Chin, 1999).

Debido a que el tamaño de la muestra era de 102 casos, no era conveniente usar otra técnica como la CBSEM, que se ejecuta utilizando LISREL o AMOS, porque requiere muestras de un mayor tamaño (Bagozzi y Yin 1994). Sin embargo, en esta investigación, una muestra de 102 resultaba adecuada para usar el PLS debido a que cumple con los requerimientos establecidos por la técnica con respecto al tamaño de muestra.

Asimismo, el modelo teórico propuesto en esta investigación es complejo debido a que involucra constructos con indicadores tanto reflectivos como formativos por lo que el PLS resulta ser el más adecuado para explicar esas relaciones complejas entre variables (Fornell y Bookstein, 1982; Fornell, Lorange y Roos, 1990).

Igualmente, el PLS es una técnica que permite flexibilidad en cuanto al tipo de variables que incorpora las cuales pueden ser medidas con escalas que no son estrictamente continuas. Tampoco es una exigencia que las variables superen las pruebas de normalidad multi-variante, requerimientos que no cumplen los datos con que se cuentan.

Otra razón no menos importante, es que el uso del PLS por lo general, resulta ser apropiado en las etapas iniciales y exploratorias del desarrollo de la teoría, es decir, cuando un modelo conceptual y/o las escalas de medición, no están del todo bien normadas y validadas (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998c). En lo que respecta a esta investigación, algunos constructos como los elaborados para medir las resistencias corporativas hacia las iniciativas de las subsidiarias y las estrategias para enfrentar la resistencia corporativa, aún no se consolidan, debido a que en la literatura se encuentran pocos estudios en esta dirección y predominan entre ellos los estudios de casos, más, que los estudios cuantitativos (Dörrenbächer y Gammelgaard, 2011; Geppert y Williams, 2006; Dörrenbächer y Geppert, 2008; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999).

Una última razón para utilizar el PLS, es que tiende a sobreestimar las cargas estandarizadas (loadings) y a subestimar los coeficientes path ( $\beta$ ), lo cual significa que los resultados de los análisis con PLS son de mayor credibilidad, puesto que los contrastes de hipótesis son más conservadores (Bagozzi y Yin, 1994)

La definición de las variables que integran el modelo se ubican en el Apéndice B de este documento. Es importante resaltar que el PLS estima en un mismo proceso los parámetros del modelo de medida y del modelo estructural. Sin embargo, la recomendación de varios

autores es que la evaluación de esos resultados se realice en dos fases. La primera, orientada a evaluar el modelo de medición, es decir, determinar la fiabilidad de las escalas de medida y su validez y en la segunda fase, se evalúa el modelo estructural para determinar el poder explicativo y predictivo del mismo (Barclay et al., 1995; Anderson y Gerbing, 1988). Por consiguiente, la evaluación del modelo, siguió las dos fases ya citadas, las cuales se desarrollan ampliamente en el siguiente apartado del estudio.

#### **4. RESULTADOS**

En este apartado se detallan los resultados obtenidos del estudio y para efectos de una mejor organización de los mismos se han establecido tres secciones. En la primera sección, se realiza un análisis descriptivo de los datos que engloba la caracterización de las subsidiarias estudiadas y una caracterización demográfica de los gerentes a cargo de ellas. Se incluye además, el análisis de la gestión innovadora de las subsidiarias mediante el planteamiento de iniciativas, se destacan datos sobre la resistencia corporativa que experimentan dichas iniciativas, se identifican las capacidades distintivas que poseen las subsidiarias costarricenses con respecto al resto de unidades de la corporación, se determinan los roles que la casa matriz le ha asignado a las subsidiarias bajo estudio y por último, se presenta un primer acercamiento relacionado al potencial que tienen las pymes costarricenses para realizar encadenamientos productivos con dichas empresas. En la segunda sección se presentan los resultados del análisis que tiene por objetivo determinar la incidencia que tienen un conjunto de variables, previamente designadas en este estudio, en el planteamiento de iniciativas, por parte de la subsidiaria ante la casa matriz. Para efectuar este análisis se utilizó la técnica de análisis la regresión logística, tema ya discutido en el apartado 3.2 de la metodología. En la tercera sección, se presenta el análisis y los resultados de un modelo de ecuaciones estructurales que analiza el tipo de relaciones entre las estrategias de apoyo interno utilizadas por los gerentes de las subsidiarias para vencer la resistencia corporativa y variables independientes tales como: los valores culturales del gerente (automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotrascendencia), la resistencia corporativa, la autonomía y la justicia del proceso.

Por consiguiente, se inicia este apartado con el análisis descriptivo de los datos que caracterizan a las subsidiarias y a los gerentes a su cargo.



## **4.1 Análisis interno de las subsidiarias**

### **4.1.1 Caracterización de las empresas subsidiarias**

Tal y como ya se citó en la introducción de este informe, a la fecha, existe en el país escasa información que permita caracterizar, a nivel micro, el grupo de subsidiarias que se han venido estableciendo en Costa Rica. Por esta razón, seguidamente se brindan una serie de datos con los cuales se intenta caracterizar a estas subsidiarias y brindar información demográfica de los directivos que están a cargo de ellas.

Este análisis comienza examinando el origen de las multinacionales a las que pertenecen las subsidiarias costarricenses, es decir, la procedencia de la casa matriz. Se identificó que las casas matrices están ubicadas en 19 países, que para efecto de una mejor comprensión, se han agrupado en cuatro áreas geográficas. Destaca que el 61,80% de ellas tienen las casas matrices ubicadas en Norte América, específicamente, en Estados Unidos, un 20,60% en Europa, un 11,7% en América Latina y un 5,9% en Asia (ver tabla 2).

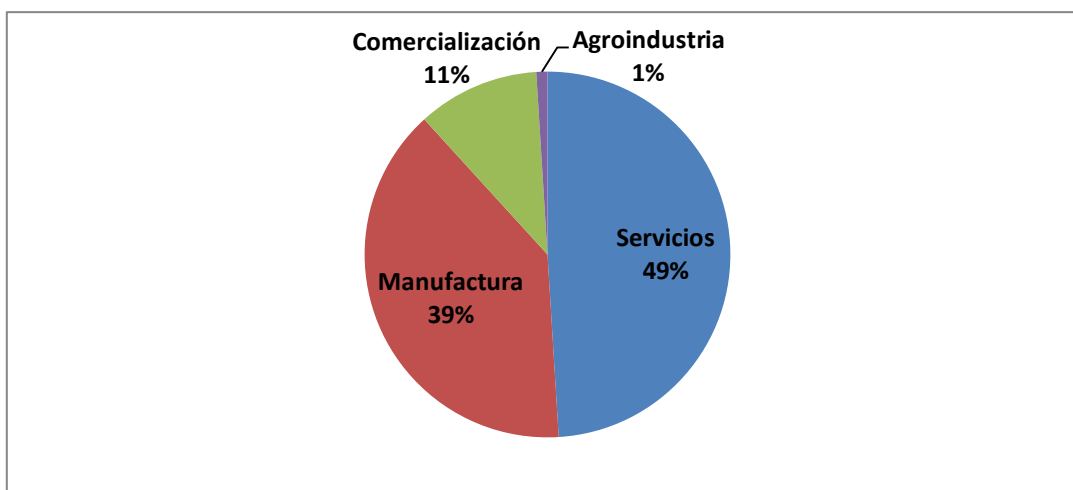
La alta afluencia de multinacionales provenientes de Estados Unidos se explica por varias razones, entre ellas, la proximidad geográfica de Costa Rica con respecto a Estados Unidos, aspecto positivo para estos inversionistas por la reducción de costos en el transporte, asimismo, compartir una zona horaria muy similar facilita la coordinación de las actividades empresariales. También, la presencia y permanencia de empresas de origen estadounidense reconocidas como líderes del mercado mundial como Baxter, Intel, IBM, Procter & Gamble y Hewlett Packard le han demostrado a otras empresas estadounidenses que Costa Rica es un país confiable como receptor de IDE, por la estabilidad política y macroeconómica que posee, ofreciendo un entorno de negocios favorable; además, existe un tratado de comercio firmado entre ambos países que establecen condiciones económicas favorables mutuas. En esta dirección, Estados Unidos es el principal socio y líder comercial del país por lo que la IDE no solamente tiene como propósito la búsqueda de eficiencia, sino que también, la posibilidad de expandir mercados en forma directa o indirecta, es decir, llegar a otros mercados de la Región. Finalmente, al igual que para otros países, estas empresas permanecen en el país para aprovechar los atractivos incentivos fiscales que Costa Rica ofrece dentro del Régimen de Zonas Francas.

Tabla 2: Región de origen de la casa matriz de las subsidiarias bajo estudio.

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

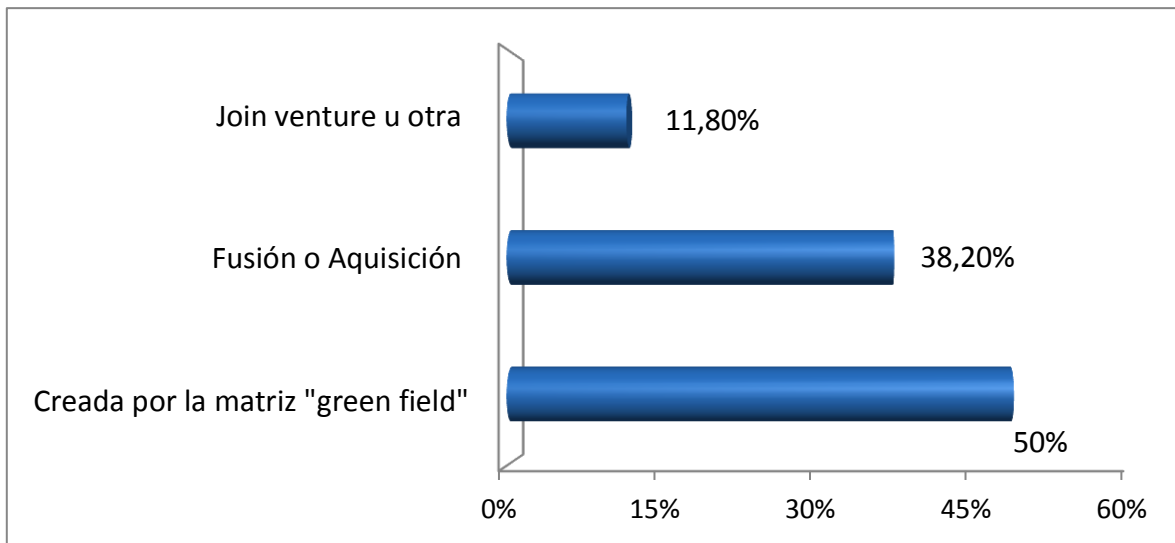
La actividad económica a la que se dedican las subsidiarias estudiadas está distribuida de la siguiente manera: un 49% están dedicadas principalmente a la prestación de servicios, un 39% a la manufactura y un 11% corresponde a empresas de comercialización. Las empresas agroindustriales son realmente pocas (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Distribución de las subsidiarias según actividad económica



En el gráfico 2 se observa que el 50% de dichas empresas se iniciaron como entidades creadas por la casa matriz (greenfield) y un porcentaje no menos importante (38%) por concepto de adquisición o fusión y el resto como joint venture y otros. Las EMNs pueden preferir las subsidiarias “greenfield”, es decir el 100% de la propiedad, cuando desean mantener el control en el manejo de las operaciones y las decisiones y la apropiación de sus activos (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013).

Gráfico 2 Forma de incorporación de la subsidiaria

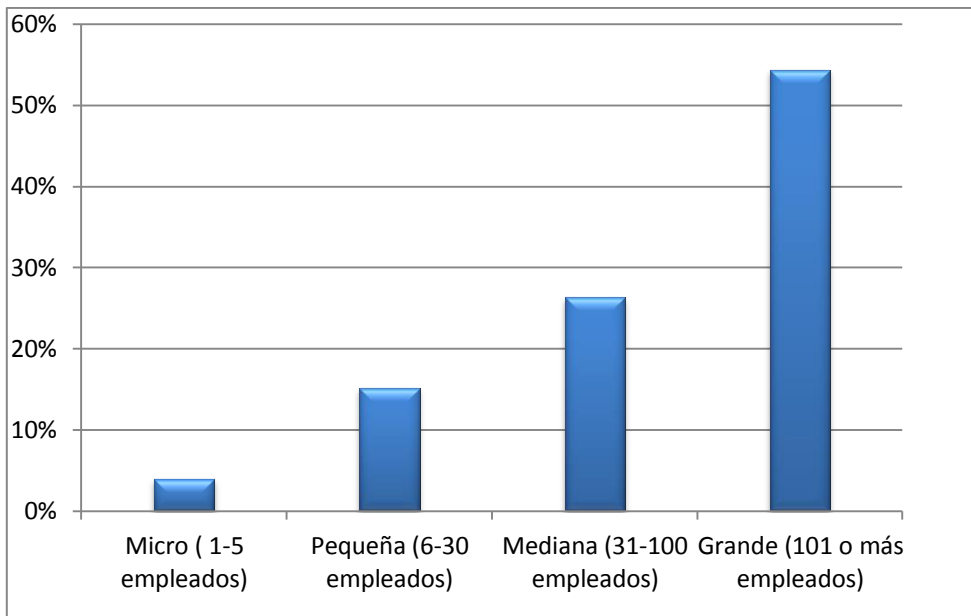


El 80% de las subsidiarias costarricenses reportan directamente a la casa matriz, mientras que tan solo un 20% de ellas depende jerárquicamente de otra unidad corporativa diferente a la casa matriz. Estos datos revelan que las unidades costarricenses ocupan mayoritariamente posiciones de elevado rango en sus respectivas sedes corporativas.

Refiriéndonos a la clasificación de las empresas por tamaño, se utilizó como criterio el número de trabajadores, según la clasificación de la Caja Costarricense del Seguro Social, de Costa Rica. A partir de esta clasificación las subsidiarias se dividieron en micro empresas (1-5 trabajadores), pequeñas empresas (6 a 30 trabajadores), mediana como ya se mencionó, se debe principalmente al desarrollo una agresiva estrategia de (30 a 100 trabajadores) y la gran empresa (más de 100 trabajadores). Los resultados muestran que, siguiendo este criterio, estas empresas se catalogan, principalmente, como empresas grandes y medianas (ver gráfico 3).

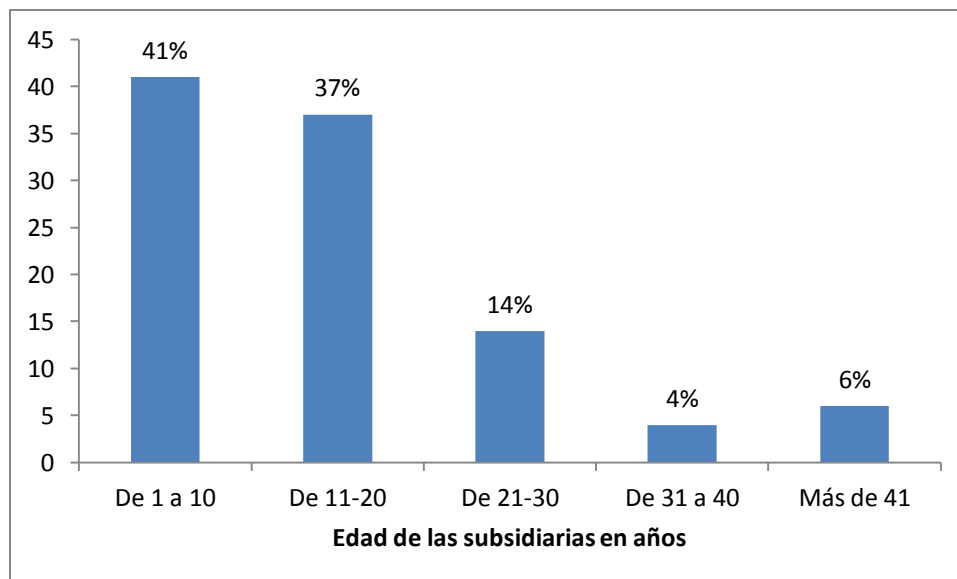
Debido a su tamaño, dentro del tejido empresarial de Costa Rica, las subsidiarias de propiedad extranjera tienen un peso importante en la generación de empleo. De igual modo, contribuyen grandemente a través de las exportaciones. Un porcentaje muy alto de subsidiarias se ubican dentro de la clasificación de empresas exportadoras de tamaño grande y aunque dichas empresas representan solamente el 21% en número, ellas constituyen una porción muy significativa en la participación del valor de la exportaciones del país, debido a que aportan el 84% de valor exportado (Ministerio de Comercio Exterior, 2012).

Gráfico 3. Distribución de las subsidiarias bajo estudio según tamaño de la empresa.



El 41% de las subsidiarias costarricenses cuentan con menos de 10 años de creadas o de formar parte de la corporación. Si añadimos las que tienen hasta 20 años este porcentaje asciende al 78%. El incremento de estas empresas en Costa Rica en estos últimos años, atracción de inversión extranjera directa por parte de los gobiernos de Costa Rica, especialmente desde la década de los 90s (CINDE, 2006), política plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.

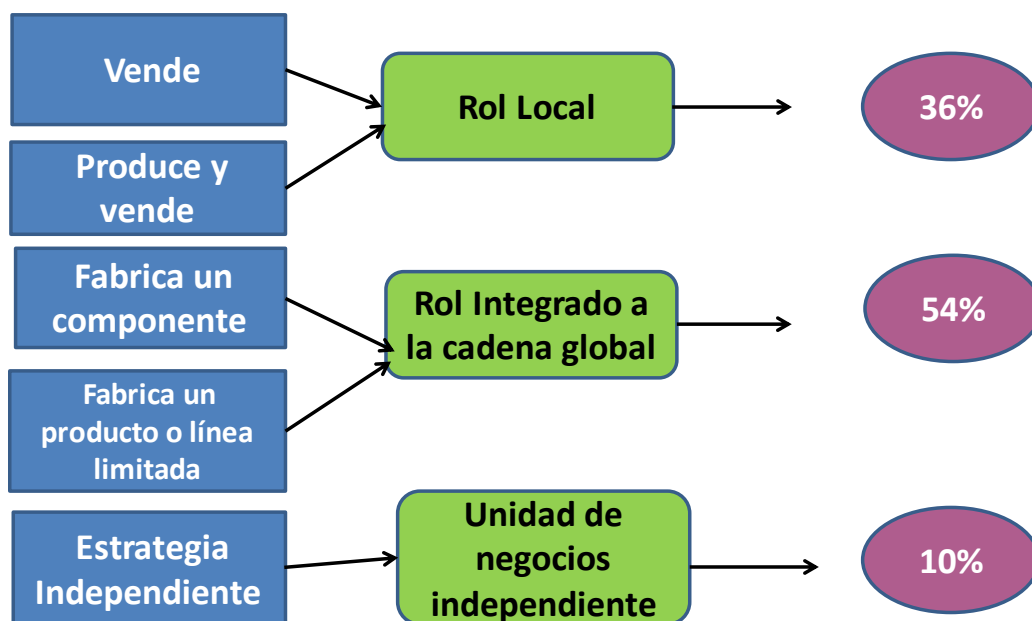
Gráfico 4. Distribución de subsidiarias según la edad



Para determinar el papel estratégico de las subsidiarias, es decir, los roles que desempeñan en el marco de la estrategia diseñada por la casa matriz, se ha utilizado una adaptación (Miravittles, 2001) realizada a partir de la clasificación propuesta por White y Poynter (1984). Esta clasificación es una de las que mejor refleja los diferentes perfiles de las subsidiarias que se pueden encontrar en cualquier multinacional. En el contexto costarricense el 54% de las subsidiarias desempeñan actividades integradas a la cadena global. El segundo rol más importante es el local (36%) que es un rol enfocado a la producción y venta de bienes y/o servicios en el mercado local<sup>4</sup>

La marcada participación de Costa Rica en las cadenas globales ha tenido un impacto directo sobre el volumen de las exportaciones de bienes y servicios comerciales, en la composición de las exportaciones, notándose en los años recientes una creciente diversificación y sofisticación de éstas, mejorando las oportunidades de empleo y en general, incrementando el flujo de inversión extranjera directa (UNCTAD, 2013). En el siguiente gráfico 5, se observan los porcentajes que corresponden a cada rol asignado.

Gráfico 5. Distribución de las subsidiarias según el rol desempeñado.



El porcentaje de personal expatriado que forma parte de los equipos de dirección de las subsidiarias es menor del esperado. El 41% de ellas no cuenta con ningún directivo expatriado, un 21% incorpora únicamente a un extranjero, un 10,80% tiene dos extranjeros y el resto tienen 3 o más extranjeros. Los datos corroboran que el nivel de cualificación

<sup>4</sup> La muestra incluyó subsidiarias ubicadas tanto dentro como fuera del Régimen de Zonas Francas de Costa Rica por lo tanto se encuentran subsidiarias que abastecen el mercado local.

profesional de los gerentes en el país es uno de los factores que favorecen la atracción de inversión exterior.

Con respecto a la autonomía que tienen las subsidiarias y utilizando la metodología de Roth y Morrison (1992), Ambos, Andersson y Birkinshaw (2010) se obtuvo que el 80% de las subsidiarias tienen de un bajo a un moderado nivel de autonomía. Esto significa, que la casa matriz es la dependencia que toma la mayor parte de las decisiones relacionadas con las subsidiarias, y en otras situaciones, la casa matriz toma las decisiones previa consulta a la subsidiaria. Solo, alrededor de un 21% de las subsidiarias gozan de la autonomía suficiente para tomar las decisiones por cuenta propia, o bien, después de consultarle a la casa matriz. Las posibles consecuencias de una poseer una baja autonomía los analizaremos más adelante.

Tabla 3: Percepción del grado de autonomía que gozan las subsidiarias

Grado de autonomía	Porcentaje
Bajo nivel de autonomía, mayor dependencia de la casa matriz	<b>35,3%</b>
Grado intermedio de autonomía	<b>41,3%</b>
Alto grado de autonomía	21,6%

El grado de autonomía es un tema que está muy ligado a los mecanismos formales e informales de integración y control que establece la casa matriz para mantener la coordinación con el grupo de subsidiarias que forman la corporación. Dentro de estos mecanismos se analizaron dos: el grado de comunicación que mantiene la filial con la dirección corporativa y las visitas que realizan los directivos de las subsidiarias a la casa matriz (Ghoshal, 1986). Con respecto al primer mecanismo, se debe mencionar que la comunicación entre las subsidiarias costarricenses con la casa matriz o dependencia superior es principalmente diaria en casi el 50% de ellas. Ahora, si a ese porcentaje, se le suman las subsidiarias que mantienen una comunican semanal, se obtiene un dato acumulado asciende casi al 80%. En esta misma dirección, se analizó el número de visitas que los directivos de las subsidiarias efectuaban a la casa matriz, obteniéndose que un 41% de los directivos visitan la casa matriz de tres a ocho veces al año y que un 37% lo hacen una o dos veces al año. En términos generales, se puede concluir que las subsidiarias costarricenses mantienen de una alta integración con la casa matriz.

Es importante destacar estos resultados al enlazar la autonomía, el rol que ejercen las subsidiarias y los mecanismos de integración. En consecuencia, al tener estas empresas roles muy integrados a la cada global de valor, esto provoca que estén muy enlazadas a

otras unidades corporativas, aspecto que también se manifiesta en la intensidad del uso de mecanismos de integración. Esta circunstancia hace que las subsidiarias muy integradas no puedan gozar de la autonomía suficiente para tomar sus propias decisiones y entre ellas aquellas en materia de expansión de sus capacidades y recursos lo que podría estar limitando el planteamiento de iniciativas de gran envergadura (estratégicas), y por ende, restringiendo el desarrollo estratégico de la subsidiaria.

#### 4.1.2 Caracterización demográfica de los altos ejecutivos

La siguiente información esboza algunas de las principales características demográficas asociadas a los altos ejecutivos que tienen a cargo la dirección de las subsidiarias y que participaron en la muestra seleccionada.

Para iniciar se tiene que el cuerpo directivo que participó en esta investigación es conformado principalmente por personas de sexo masculino en un 76% y femenino en un 24%. La edad de esos directivos oscila entre los 30 y 49 años, siendo la edad promedio de estas ellas 41 años (ver gráficos 6 y 7 respectivamente).

Gráfico 6 Distribución de los directivos de las subsidiarias según sexo, 2012

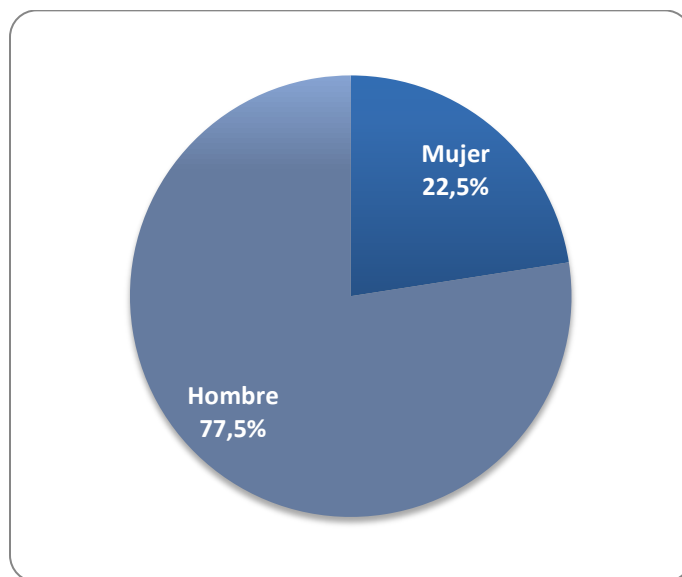
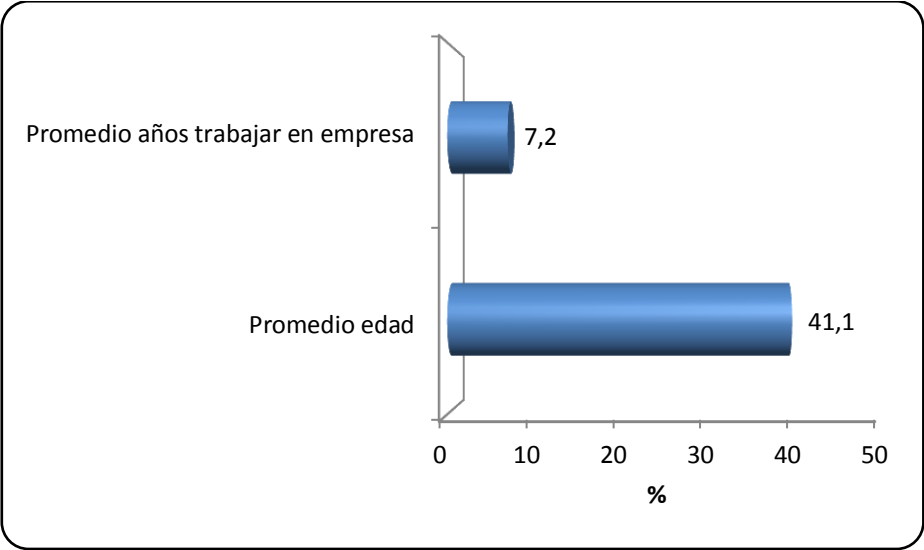
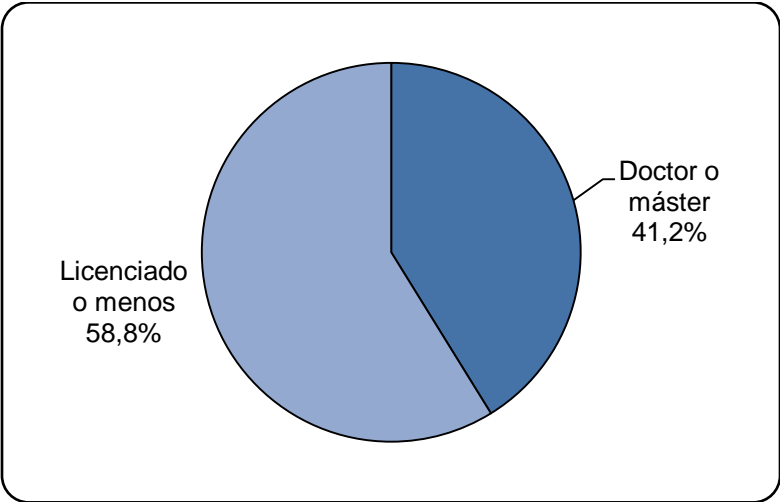


Gráfico 7. Edad promedio directivos y cantidad promedio de años de trabajar en la empresa. 2012



Los directivos a cargo de las subsidiarias son personas con una alta formación académica. El 41,2% de la población posee el grado académico de doctorado y maestría, mientras que el 58,8% restante tiene el grado de licenciatura o menos.

Gráfico 8. Distribución de los directivos de las subsidiarias, según grado académico, 2012.



En cuanto a los cargos o posiciones que ocupa el cuerpo directivo entrevistado se tienen las siguientes: gerentes generales (63%), gerentes administrativos/financieros (17%), gerentes de recursos humanos (8%), gerentes de planta/operaciones (7%), gerentes en mercadeo



(6%). Asimismo, el tiempo promedio que tienen esos gerentes de ocupar esas posiciones en las subsidiarias es de 7 años (ver gráfico 7).

La nacionalidad que prevalece entre los gerentes entrevistados es la costarricense (locales) en el 81,6% de los casos.

Una vez realizada la caracterización de las subsidiarias bajo estudio y presentar las características demográficas más relevantes de sus directivos, en la siguiente sección se presentan resultados vinculados con la gestión emprendedora de las subsidiarias mediante las iniciativas que presentan ante la casa matriz y el grado de resistencia corporativa que perciben sus directivos.

#### **4.1.3 Ventajas distintivas en las actividades que realizan las subsidiarias y el nivel de inversión.**

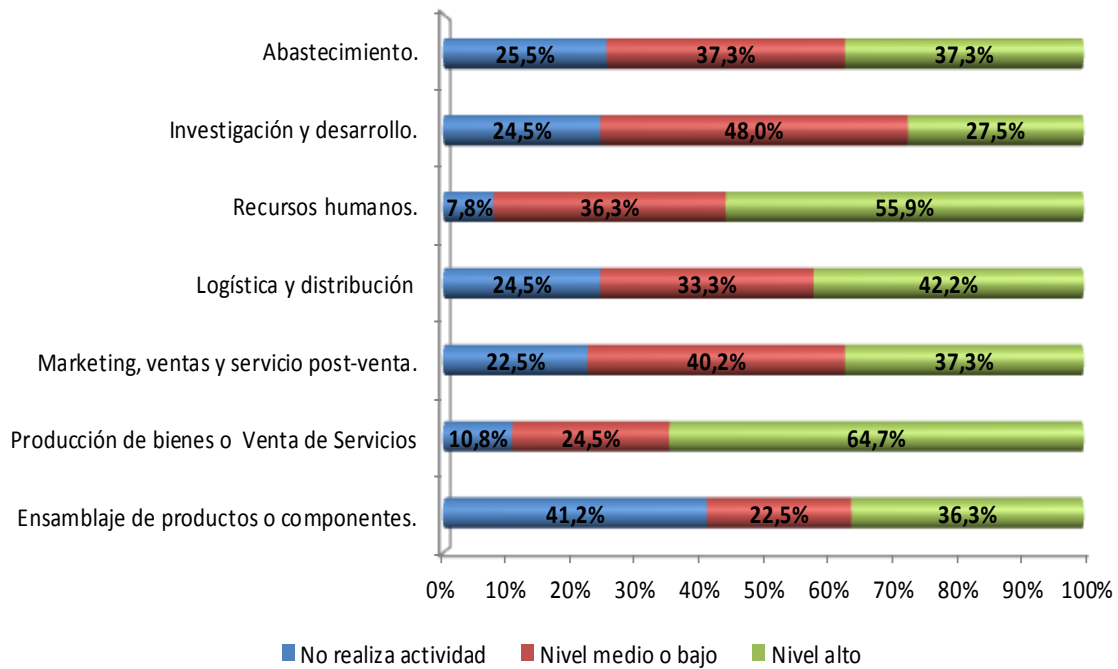
Tal y como ya se ha indicado anteriormente, otro de los objetivos de este estudio era identificar en que actividades, las subsidiarias costarricenses tenían ventajas distintivas con respecto a otras subsidiarias de la corporación. Para tal efecto, se extrajo de la literatura las principales seis actividades, que en otros estudios a nivel mundial, han analizado en el ámbito de las subsidiarias de las EMNs. Estas actividades fueron: abastecimiento, investigación y desarrollo, recursos humanos, logística y distribución, marketing, ventas y servicios post-venta, producción de bienes o venta de servicios y por último, ensamble de productos o componentes. Se les preguntó a los gerentes que indicaran en cuáles actividades, de las ya citadas, se destacaba la subsidiaria a su cargo, en relación con el resto de unidades de la corporación. Las respuestas en cada actividad se agruparon en tres: las que poseían la ventaja distintiva en un alto nivel, las que la poseían en un nivel medio o bajo, y finalmente, las que no tenían ventaja porque no desarrollaban la actividad (ver gráfico 9). Se halló que existen dos actividades en las cuales los gerentes de las subsidiarias costarricenses consideran que tienen mayor ventaja distintiva al compararse con el resto de las subsidiarias de la corporación. Estas actividades fueron la producción de bienes y/o la venta de servicios, aproximadamente en el 65% de las subsidiarias, y en segundo lugar, están los recursos humanos en el 56% de ellas.

En otras actividades solo una tercera de las subsidiarias tienen ventajas competitivas, por ejemplo, en logística y distribución (42%), abastecimiento (37%), marketing, ventas y servicio post-venta (37%) y embalaje de productos y componentes (36%).

Por último de las subsidiarias que realizan la actividad de investigación y desarrollo solo un 27% de ellas consideran que tienen ventaja competitiva con respecto al resto de subsidiarias

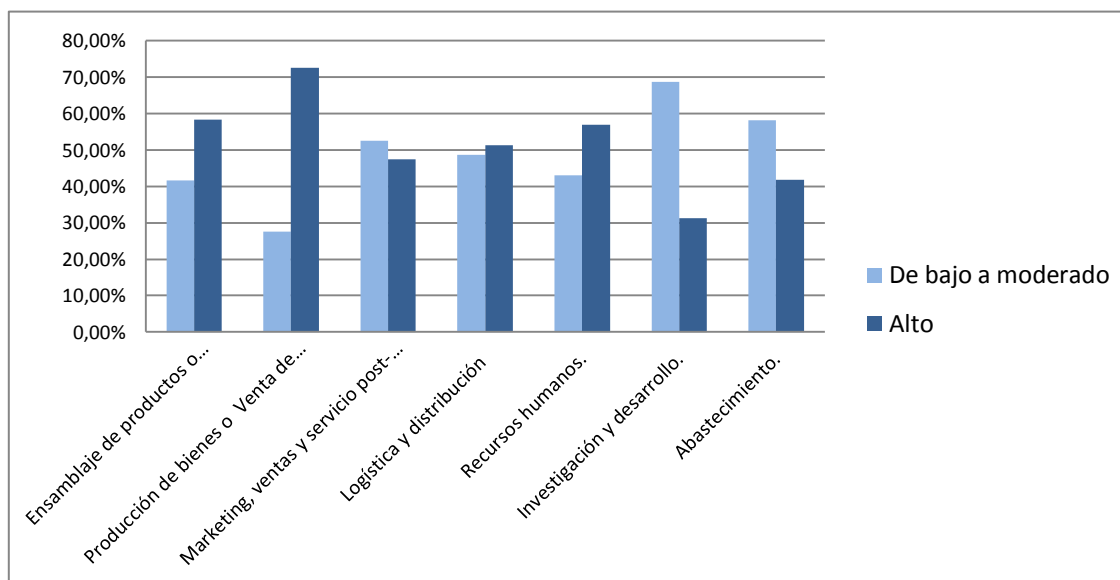
corporativas y casi el 50% de ellas consideran que tienen de una ventaja distintiva moderada o baja. Es importante resaltar esta actividad porque dentro de la cadena de valor, es una de las que aporta mayor valor agregado, sin embargo en este estudio no parece ser una actividad en la que se posee suficiente ventaja.

Gráfico 9. Comparación de las áreas en las que se destaca las subsidiarias en relación con el resto de subsidiarias corporativas, según nivel. 2012.



El desarrollo de estas ventajas distintivas parece estar estrechamente vinculado con el nivel de inversión que han realizado estas empresas en las diversas actividades que realizan. Para tal efecto, se les preguntó a los gerentes que indicaran el grado de inversión realizado en los últimos tres años, en las actividades arriba mencionadas, utilizando para ello, los criterios de 1 a 5 donde 1 era muy bajo hasta 5 muy elevado. Los datos obtenidos se exhiben en el gráfico 10, y ahí puede observarse, que la inversión fue alta en más del 50% de las subsidiarias, especialmente, en cuatro actividades: producción de bienes y servicios (72%), en ensamble de productos o componentes (58%), en recursos humanos (57%) y en logística y distribución (51%).

Gráfico 10. Nivel de inversión según tipo de actividad, en los últimos tres años, 2012.



Caso contrario, se presentó con la inversión realizada en actividades investigación y desarrollo, actividad en la que menos se invirtió. Solamente un 31,2% de las subsidiarias señaló que la inversión había sido alta, lo que significa que en el 68,8 % fue de baja a moderada.

#### 4.1.4 Los encadenamientos productivos y su relación con las subsidiarias

Otro de los propósitos de esta investigación, era determinar en qué medida las subsidiarias de propiedad extranjeras generaban algún grado de encadenamientos productivos con empresas nacionales. La forma en que se abordó este tema fue considerando el porcentaje de compras promedio que las subsidiarias realizaban a los diferentes proveedores. Se trabajó con porcentajes de compra debido a que resultó difícil que las empresas brindaran información sobre el monto específico de las compras que realizaban a los diversos proveedores. Por tal motivo, se les preguntó a los gerentes de las subsidiarias el porcentaje promedio aproximado de compras que realizaban a los diferentes proveedores, entre ellos los siguientes cuatro: los proveedores nacionales<sup>5</sup>, extranjeros, los establecidos de previo por la corporación y los proveedores internos (compras entre las unidades corporativas).

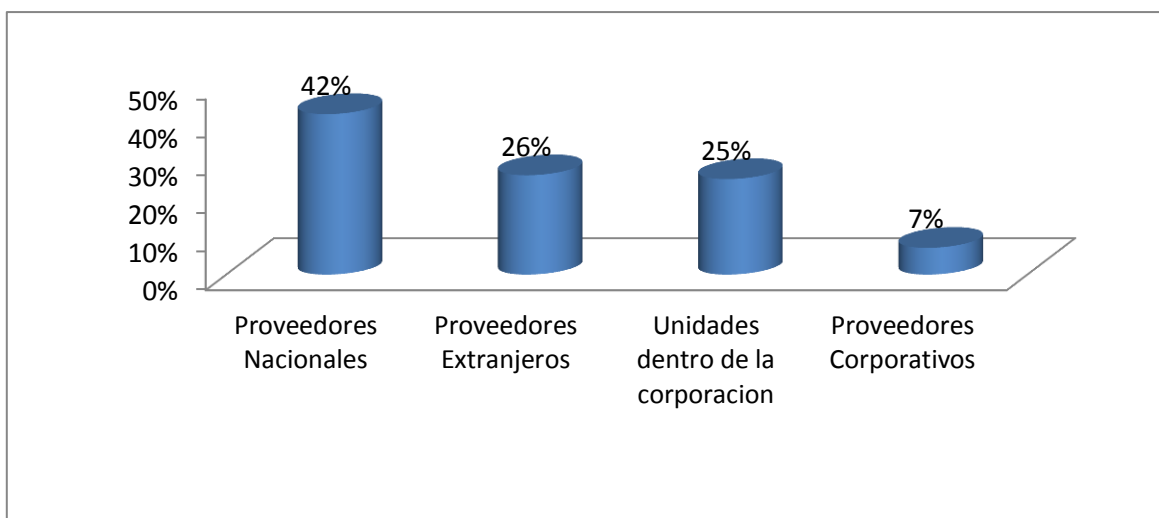
Dado que nuestro interés se centra en Costa Rica, se analizó la intensidad de las compras promedio por proveedor (ver gráfico 11) derivándose que éstas empresas compran en

<sup>5</sup> Dentro de los proveedores nacionales que se incorporado las compras que las subsidiarias realizan a otras subsidiarias ubicadas en Costa Rica

promedio un 42% de los insumos a los proveedores nacionales (este porcentaje incluye las compras que realizan a otras subsidiarias establecidas en el país). Por diferencia, se obtiene que el 58% de las compras restantes se realizan a otros proveedores, entre los que se encuentran: los asignados por la corporación (7%), los insumos que se transan entre las unidades corporativas, conocido como mercado interno (25%) y las compras a otros proveedores internacionales (26%).

Los datos anteriores señalan dos cosas: primero, que un 32% de las compras que ya están definidas por la corporación, situación que deja poco margen para nuevos encadenamientos productivos con empresas costarricenses. Dos, que existe un 26% de los insumos que es comprado a otros proveedores extranjeros, aspecto que abre la posibilidad para que proveedores nacionales entren a competir con los proveedores extranjeros y tomar una porción de ese mercado, que como se dijo corresponde a un 26%.

Gráfico 11. Intensidad de la compra promedio de las subsidiarias, según tipo de proveedor, 2012.

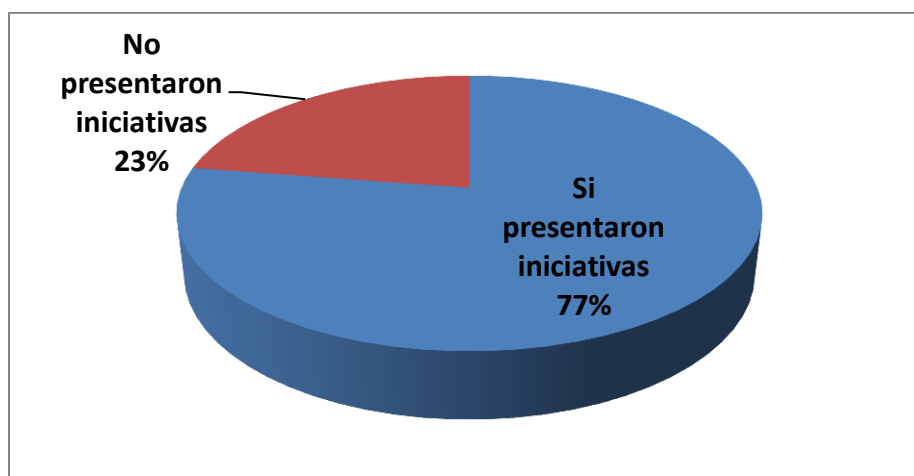


#### 4.1.5 La gestión innovadora de las subsidiarias y la resistencia corporativa

También era relevante, en esta investigación, determinar la naturaleza de la gestión innovadora de las subsidiarias establecidas en Costa Rica, mediante el planeamiento de iniciativas emprendedoras ante la casa matriz. Para tal efecto, se les preguntó a los gerentes, si las subsidiarias a su cargo habían propuesto iniciativas significativas relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, procesos, mercados o ventas de nuevos servicios, en los últimos cinco años. Los datos obtenidos, indican que un alto porcentaje de las subsidiarias

(77%), si habían presentado iniciativas una o varias iniciativas ante la casa matriz en los últimos cinco años (ver gráfico 12).

Gráfico 12. Porcentajes de empresas con y sin iniciativas en los últimos cinco años. 2012



Las iniciativas innovadoras fueron clasificadas en cuatro grupos, siguiendo la clasificación establecida en el Manual de Oslo (tercera edición): innovación de producto (bienes y servicios), innovación en procesos, innovación en mercadotecnia e innovaciones organizacionales. De estos cuatro grupos, los dos primeros se vinculan estrechamente a los conceptos de innovaciones de tipo tecnológica, y los dos restantes, a innovaciones no tecnológicas (OCDE y Eurostat, 2006). En la tabla 4 se muestra el tipo de iniciativas que estas empresas han impulsado en los últimos cinco años.

Tabla 4: Tipo y cantidad de iniciativas presentadas por las subsidiarias según sean tecnológicas o no tecnológicas, 2012

Tipo de iniciativa	Número de iniciativas	
<b>Iniciativas tecnológicas</b>		
Innovación en nuevos productos y servicios	28	21%
Innovación en procesos	50	37%
<b>Iniciativas no tecnológicas</b>		
Innovación en mercadotecnia	25	18%
Innovación organizacional	30	24%
<b>Total de iniciativas</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

En cuanto a las fuerzas que impulsaron la realización de las iniciativas ya citadas, los gerentes señalaron que fue una combinación de varias fuerzas. El 77% de las iniciativas planteadas surgieron gracias a las habilidades y competencias desarrolladas por subsidiaria. Un 58% se debió a las condiciones favorables del entorno (clientes, proveedores, relaciones con universidades y centros de investigación) y un 40% mencionaron que las iniciativas fueron impulsadas desde la casa matriz y acogidas por la subsidiaria. Es interesante resaltar que aunque las tres fuerzas contribuyen al planteamiento de iniciativas ante la casa matriz prevalece la gestión que realiza la subsidiaria desde su interior.

Otro aspecto muy relacionado con la generación de iniciativas, es el tema de la resistencia corporativa que algunas de ellas suelen enfrentar, tornándose la aprobación y ejecución de éstas un asunto micro político, donde la negociación es necesaria para que las iniciativas se concrete. Este es un tema, que ha sido escasamente abordado en algunos estudios a nivel internacional y principalmente desde un corte cualitativo, por este motivo, se consideró interesante conocer si los gerentes de las subsidiarias costarricenses también percibían que sus iniciativas experimentaban algún grado de resistencia corporativa. En esta dirección, era importante determinar qué dependencias corporativas ejercían un mayor grado de resistencia, es decir, si ésta provenía de la casa matriz y/o del resto de dependencias corporativas (subsidiarias hermanas). Al analizar el origen de la resistencia, se comprobó que los gerentes de las subsidiarias perciben que el mayor grado de resistencia proviene principalmente de la casa matriz, el promedio resultante fue de 4.41 (ver gráfico 13). Mientras que la resistencia proveniente de otras dependencias corporativas, es decir, otras subsidiarias hermanas fue considerada relativamente débil, alcanzando un valor promedio de 1,41, tal y como se observa en el grafico 14.

Gráfico 14. Distribución de frecuencia del puntaje medio de la resistencia proveniente de la casa matriz.

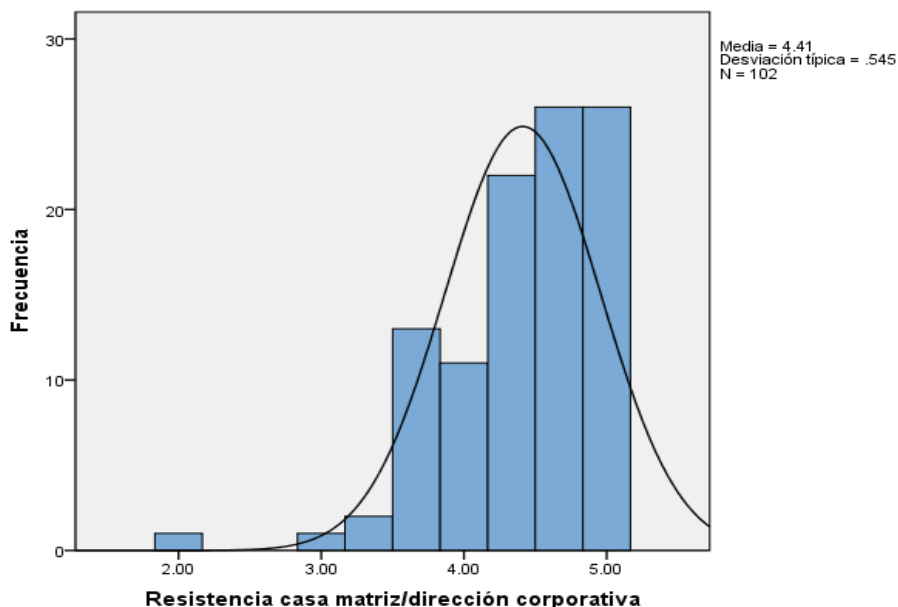
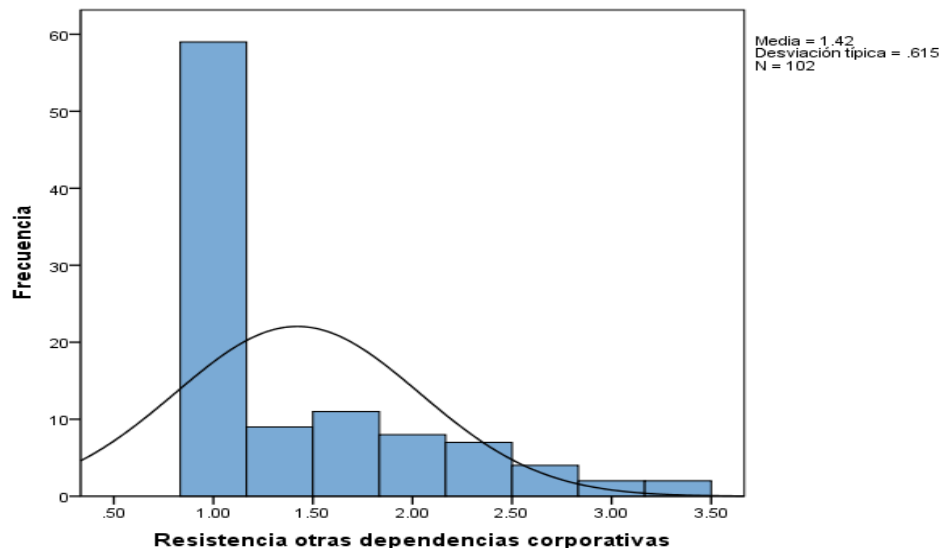


Gráfico15. Distribución de frecuencia del puntaje medio de la resistencia proveniente de otras dependencias corporativas.



De este modo, se finaliza la primera sección correspondiente al análisis interno de las subsidiarias costarricenses para continuar ahora en otros dos grandes temas, que también han sido objeto de estudio, que son: uno, determinar qué factores inciden en la probabilidad de que las subsidiarias generen iniciativas, y dos, evaluar el modelo que busca determinar qué relaciones pueden surgir entre el uso de estrategias de apoyo interno, por parte del gerente de la subsidiaria para evadir la resistencia corporativa y las variables predeterminadas, a saber: valores culturales del gerente, resistencia corporativa, autonomía y justicia de proceso.

#### **4.2 Factores determinantes en la probabilidad de que las subsidiarias presenten iniciativas**

Con el fin de indagar sobre los factores que pueden aumentar la probabilidad de generar iniciativas por parte de las subsidiarias relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, procesos, mercados o la venta de nuevos servicios se utilizó técnica de regresión logística. Tal y como se expuso en la sección 3.2 de la metodología, se consideró como variable dependiente la pregunta del cuestionario que buscaba indagar si la subsidiarias habían presentado iniciativas emprendedoras ante la casa matriz, en los últimos cinco años y como variables independientes las siguientes:

- La autonomía.
- La forma de incorporación de la subsidiaria a la corporación.

- La edad.
- El tamaño.
- La ventaja distintiva que poseían las subsidiarias con respecto a otras subsidiarias corporativas, específicamente, en tres actividades de la cadena de valor: producción de bienes y servicios, ventas, marketing y servicio post-venta y la investigación y desarrollo.
- El sector de actividad del negocio: servicios, manufactura y comercio.

Se trabajó con un nivel de significancia del 10% y la definición de las variables y la operativización de las mismas están descritas en la tabla 14, ubicada en el Apéndice A.

Se examinaron los signos de los coeficientes de regresión de las variables estadísticamente significativas. Un coeficiente positivo significa que la variable independiente incrementa la propensión a formular iniciativas innovadoras ante la casa matriz, mientras que un coeficiente negativo, implica una disminución en la probabilidad de presentar iniciativas innovadoras. Los resultados de la regresión logística se muestran en la tabla 6.



Tabla 5: Resultados de la regresión logística

<b>Factores que inciden en propuesta de iniciativas</b>	<b>β</b>	<b>Sig.</b>
<i>Grado de autonomía</i>	<i>1,134</i>	<i>0,055**</i>
<i>Fusión y adquisición versus otras formas de incorporación a la corporación</i>	<i>1,694</i>	<i>,030*</i>
<b>Rol de la subsidiaria:</b>		
Rol satélite de la comercialización	-0,350	,739
Rol de réplica en miniatura	-1,282	,297
Rol de especializado en un producto	-0,470	,686
Estrategia independiente	19,725	,999
<b>Tamaño y Edad de la filial:</b>		
Cantidad empleados	-0,001	,233
Edad de la filial	-0,005	,858
<b>Nivel de ventaja distintiva en actividades:</b>		
Bajo nivel de ventaja distintiva en la producción bienes y o servicios	0,726	,371
No tiene ventaja en la actividad de producción de bienes y/o servicios porque no la desarrollan	-1,041	,352
Bajo nivel de ventaja distintiva en la actividad de marketing, ventas y servicios post-venta	0,243	,754
No tienen ventaja distintiva en marketing, ventas y servicios post-venta porque no desarrollan la actividad	1,830	,116
<i>Bajo nivel de ventaja distintiva en investigación y desarrollo</i>	<i>-2,259</i>	<i>,038**</i>
<i>No tiene ventaja distintiva en investigación y desarrollo porque no desarrollan la actividad</i>	<i>-2,949</i>	<i>,013**</i>
<b>Sector de la industria</b>		
<i>Sector manufactura versus sector servicios</i>	<i>2,546</i>	<i>,004**</i>
Sector comercio versus sector servicios	-,164	,878

\*P < 0.10, \*\*P<0,05

#### 4.2.1 Análisis y discusión de los resultados

Como se observa del cuadro anterior, la variable de autonomía resultó ser significativa ( $p=0,055$ ) y con signo positivo lo cual indica que las subsidiarias que poseen mayor grado de autonomía tienen más posibilidad de presentar iniciativas a la casa matriz. La autonomía es concebida como una precondition para que la subsidiaria desarrolle y explote sus capacidades (Forsgren y Pedersen, 1998; Holm y Pedersen, 2000; Ensign, Birkinshaw y

Frost, 2000). Por lo tanto, cuando una subsidiaria tiene más recursos y capacidades, generalmente, están asociadas con una mayor autonomía (Johnston y Menguc, 2007; Prahalad y Doz, 1981), y en virtud de esto, tendrá más que decir cuando se trata de decisiones de expansión relacionadas con el alcance del producto o el ámbito mercado (Taggart, 1997; White y Poynter, 1984). Gammelgaard et al (2012) mencionan que típicamente los procesos de creación de conocimiento e innovación se dan en subsidiarias con altos niveles de autonomía; además, estos autores mencionan que típicamente los procesos de creación de conocimiento e innovación se dan en subsidiarias con altos niveles de autonomía.

Sin embargo, si nos devolvemos a la sección 3.1.1 de este documento se observa que casi un 80% de las subsidiarias costarricenses poseen de una baja a moderada autonomía, situación, que podría afectar la probabilidad de que las subsidiarias costarricenses asuman un papel más activo, en el planteamiento de las iniciativas en el futuro y por ende limitar el crecimiento y desarrollo de la subsidiarias. Consecuentemente, esto llevaría a disminuir el impacto innovador de las subsidiarias en el país, esencialmente en aquellas actividades orientadas a desarrollar los activos del conocimiento del país, y en forma colateral, limitando la capacidad de absorción de las empresas costarricenses vinculadas de una u otra forma a estas subsidiarias

En relación con la variable forma de incorporación de la subsidiaria a la corporación, se obtuvo que la modalidad de adquisición o fusión resultó tener un factor significativo con un  $p=0,030$  y con el signo positivo. Por lo tanto, las subsidiarias que fueron adquiridas bajo esta modalidad tienen mayor probabilidad de presentar iniciativas de innovación ante la casa matriz, en contraste de aquellas que fueron creadas por la casa matriz desde el inicio “greenfield” o las de joint venture o una empresa creada en forma conjunta. El predominio de las adquisiciones y fusiones sobre otras formas de incorporación puede tener explicación a partir de las ventajas estratégicas apreciables que han acumulado a lo largo del tiempo en el mercado (lealtad de marca, sistemas de producción y/o distribución, una cartera de clientes, marcas o patentes, etc.) (Hill, 2012). Este bagaje de conocimientos y experiencia las hace acreedoras de un conjunto de capacidades y recursos que le permiten posicionarse mejor para crear, explotar y/o aprovechar las oportunidades emanadas del ambiente, o bien, aquellas que pueden surgir del entorno corporativo, de una forma más eficiente, que una subsidiaria que se haya iniciado desde cero con la corporación.

En Costa Rica, durante el año 2013, hubo 31 fusiones y adquisiciones por un valor de \$1.126,75 millones siendo los sectores más dinámicos del mercado el de servicios, distribución, inmobiliario y construcción, industria y energías renovables. Un porcentaje alto de estas adquisiciones y fusiones constituyen la compra de empresas con larga trayectoria en el mercado (El Financiero, 2014). Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio es de esperar que las subsidiarias que se hayan adquirido bajo esta modalidad, sean las que tengan una mayor propensión a presentar iniciativas en el futuro cercano.

Con respecto a la variable del rol desempeñado por la subsidiaria, no se halló evidencia empírica en ningún tipo de rol desempeñado por la subsidiaria, que afecte en mayor o menor grado la propensión de la subsidiaria a generar iniciativas. Los roles analizados fueron: “réplica en miniatura”, “satélite de comercialización”, “especializado en un producto”, “especializado en una línea de productos” y la “estrategia independiente”, todos ellos propuestos en la tipología de White y Poynter (1984).

En relación con las variables denominadas tamaño y edad de las subsidiarias tampoco se obtuvieron resultados significativos. Se esperaba que conforme la subsidiaria fuera más grande y con más experiencia (años de incorporadas a la corporación) tuviera mayores posibilidades de presentar iniciativas ante la casa matriz, sin embargo, esto no se determinó. Una explicación plausible puede ir en la dirección de las observaciones que hacen Barkema et al., 1996, Johanson y Vahlne, 1977; Madhok, 1997. Según estos autores, la edad de una subsidiaria es un factor relacionado con la experiencia adquirida por una subsidiaria en el país de acogida, manifestada a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades que pueden repercutir en su rendimiento. No obstante, en un entorno local el conocimiento y las capacidades podrían ser muy específicos, por lo que el conocimiento generado en un contexto local puede tener menos aplicabilidad cuando se transfiere a través de las fronteras.

Otras variables sujetas a evaluación fueron, específicamente, tres actividades de la cadena de valor que realizan las subsidiarias, estas son: a) la producción de bienes y/o servicios, b) las actividades de marketing, ventas y servicios post-venta y c) la investigación y el desarrollo. Los resultados fueron significativos pero con signo negativo, únicamente, en el caso de las actividades de investigación y desarrollo. Las subsidiarias con bajo nivel de investigación y desarrollo ( $p=0,038$ ) tienen menos posibilidades de presentar iniciativas ante la casa matriz, al igual que, las subsidiarias que del todo no desarrollaban dicha actividad ( $p=0,013$ ).

Esto es totalmente congruente con lo señalado con Miravittles-Matamoros, et al, 2010, quienes señalan que de todas las actividades de la cadena de valor, la I+D es la actividad que probablemente genera mayor valor añadido. Igualmente, es coherente con lo que señalan Geisler, Dhanaraj y Pedersen (2006), para estos autores una subsidiaria con una baja contribución de recursos es esencialmente una unidad dedicada a la búsqueda de mercados, por lo que contribuye al resto de la corporación con utilidades más que con competencias.

Sin embargo, la realidad encontrada en Costa Rica señala que de las subsidiarias que realizan la actividad de investigación y desarrollo sólo un 27% tienen ventaja distintiva con respecto al resto de subsidiarias corporativas, casi el 50% de ellas consideran que tienen de una moderada o baja ventaja distintiva y un 24,5% (una cuarta parte) del todo, no realizan esa actividad (ver sección 4.1.3, gráfico 9 de este documento).

En esta misma dirección, se pudo constatar que la inversión realizada en actividades investigación y desarrollo fue la actividad en la que menos invirtieron las subsidiarias costarricenses, en los últimos tres años. El 68,8% (casi el 70%) de las subsidiarias que realizan esta actividad, señalaron que la inversión había sido de baja a moderada (ver gráfico 10 de este documento).

Hay que detenerse a reflexionar en este punto, pues la atracción y presencia de subsidiarias que realicen actividades de I+D es fundamental para Costa Rica, si lo que se desea es mejorar la estructura productiva del país. Es de esperar que las subsidiarias establecidas en el país vengán a incrementar la innovación, lo cual impactaría positivamente a través del “efecto derrame” sobre los colaboradores, el sistema de innovación del país y las prácticas y rutinas organizacionales. Así, se estaría favoreciendo el desarrollo de nuevo conocimiento y mejorando la estructura productiva costarricense.

Adicionalmente, debe plantearse una estrategia país que se aplique en el post-establecimiento de la subsidiarias para asegurarse de que estas no solo desarrollen estas actividades de I+D+i sino que también inviertan más en esta actividad.

Finalmente, con respecto a la variable sector la única que resultó ser significativa y con signo positivo fue el sector de manufactura ( $p=,004^{**}$ ). Esto significa que las subsidiarias que están en este sector tienen mayor probabilidad de presentar iniciativas innovadoras que las que están en otros sectores, sean estos el de servicios y/o el de comercio.

### **4.3 Modelo para evaluar las relaciones entre la variable selección de estrategias internas para evadir la resistencia corporativa y las variables: valores culturales del gerente, resistencia corporativa, autonomía y justicia procedimental.**

El último objetivo de esta investigación fue determinar cómo influyen los valores culturales de los directivos de las subsidiarias en la escogencia de las estrategias para vencer la resistencia corporativa, que experimentan las iniciativas. Sin embargo, después de la revisión bibliográfica realizada, se replantea el objetivo y se propone un modelo más robusto que va más allá de la evaluación de los valores culturales individuales de los gerentes y se busca explicar cómo un conjunto de variables independientes tales como: las dimensiones culturales de los gerentes (automejoramiento, apertura al cambio, conservación y auto trascendencia) y otras como: la resistencia corporativa, la autonomía, la justicia del proceso influyen en una variable dependiente, que en este caso, se refiere a las estrategias de apoyo interno utilizadas por el gerente para vencer la resistencia corporativa hacia las iniciativas por ellos planteadas (ver figura 1).

Como se mencionó en el apartado de metodología, para la evaluación del modelo propuesto se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales con el PLS (*Partial Least Squares*) a través del software SmartPLS versión 2-0 M3 desarrollado por Ringle et al., (2005).

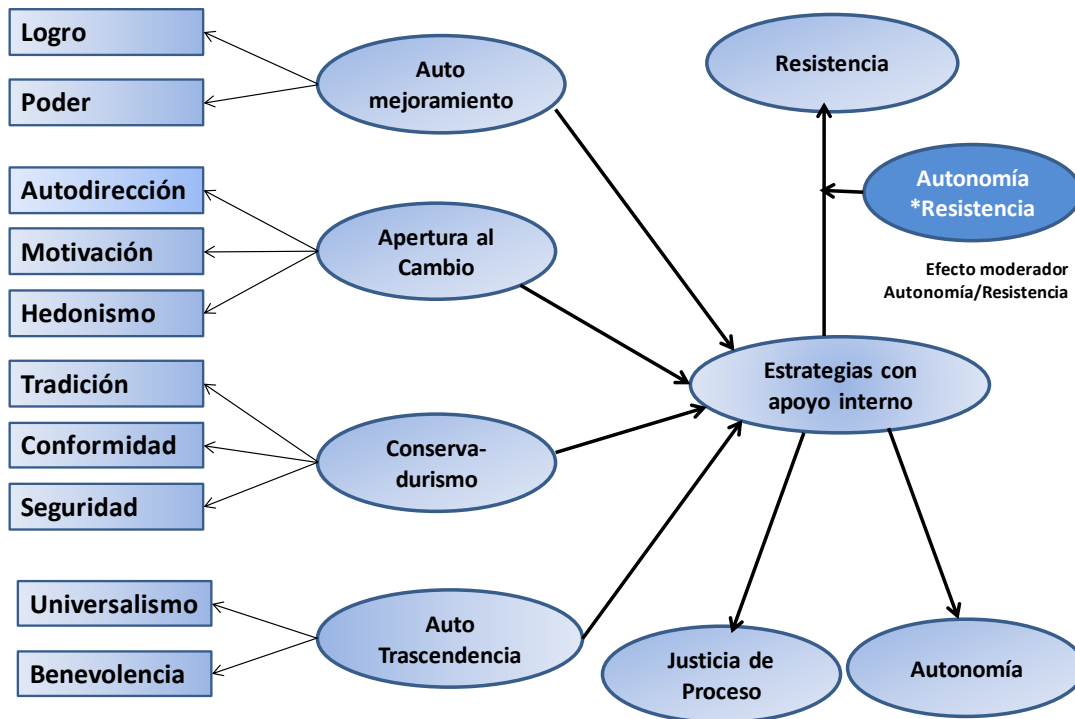


Figura 1 Modelo conceptual: variable independiente bajo estudio y su relación con las estrategias de apoyo interno

Es importante resaltar que las cuatro dimensiones culturales fueron incorporadas al modelo estructural como variables de segundo orden, a partir de un conjunto de variables de primer orden, constituidas por los diez valores individuales propuestos por Schwartz (1994, 1992). Estos valores fueron: logro, poder, motivación, autodirección, hedonismo, seguridad, conformidad, tradición, universalismo y benevolencia. El propósito de introducirlos en segundo orden fue para aprovechar la posibilidad que ofrece el PLS de poder reflejar mejor las relaciones que se dan entre constructos que son abstractos y multidimensionales (Claver-Cortez, Pertusa-Ortega y Molina Azorín, 2011), como por ejemplo, los constructos referidos a examinar las dimensiones culturales que poseen los gerentes de las subsidiarias.

Como se desprende de la figura anterior, se incorporó la variable autonomía, como moderadora de la relación que se da entre la resistencia corporativa y las estrategias para evadir la resistencia corporativa. Los efectos moderadores (también llamados efectos de

interacción) se dan cuando la presencia de una variable moderadora tiene algún efecto en la relación directa que surge entre una variable independiente (X) y la variable dependiente (Y). Vinzi, Chin, Henseler y Wang, (2010); Baron y Kenny's (1986, p. 1174) han definido como moderador a "... una variable que afecta la dirección o la fuerza de la relación entre una variable independiente o variable predictora y una variable dependiente o una variable criterio".

### 4.3.1 Estimación del modelo de medición

La evaluación del modelo de medición se efectúa para comprobar la fiabilidad y validez de las escalas, es decir, la estabilidad y consistencia de la medida. Las escalas de medición en el PLS, se pueden modelar de manera reflectiva y/o formativa. Realizar esta distinción es importante porque los procedimientos de validación para ambos indicadores son diferentes (Dimantopoluous, et al. 2008). A raíz de lo anterior, la siguiente tabla 6 indica los criterios de validación de las escalas de medida para cada tipo de indicadores.

Tabla 6: Criterios para la validación para las escalas con indicadores reflectivos y formativos

<b>Criterios para la validación de escalas de medida</b>	
<b>Índices reflectivos</b>	
<b>VARIABLES DEL MODELO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistencia corporativa</li> <li>▪ Justicia procedimental</li> <li>▪ Autonomía</li> </ul>
<b>INDICADORES Y ANÁLISIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiabilidad: signo, magnitud y significación de las cargas (loadings &gt;0,7).</li> <li>▪ Validez convergente: fiabilidad compuesta (<math>P_c &gt; 0,7</math>) y varianza extraída media (AVE &gt;0,5) y el Alpha de Cronbach</li> <li>▪ Validez discriminante: <math>\sqrt{AVE} &gt;</math> correlaciones con otros constructos y análisis de las correlaciones cruzadas (cross-loadings).</li> </ul>
<b>Índices formativos</b>	
<b>VARIABLES DEL MODELO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automejoramiento</li> <li>▪ Apertura al cambio</li> <li>▪ Conservación</li> <li>▪ Auto transcendencia</li> </ul>
<b>INDICADORES Y ANÁLISIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validez de contenido (validez conceptual) y especificidad de indicadores.</li> <li>▪ Analizar los pesos (weights) y su nivel de</li> </ul>

<b>Criterios para la validación de escalas de medida</b>	
	<p>contribución al índice.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multicolinealidad<sup>6</sup>: tiene como propósito revisar la correlación entre indicadores.</li> </ul> <p>El estadístico Factor de Inflación de la Varianza (FIV&lt;5) y la Tolerancia &gt; 0,2. El Índice de Condición no sea superior a 30, a 15 siendo más restrictivos (entre 5 y 10 ya indica posible multicolinealidad).</p>

Fuente: Diamantopoulos *et al* (2001, 2008).

### ***Validación de los índices reflectivos***

La evaluación de los índices reflectivos consiste en analizar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores y sus correspondientes constructos, así como, la evaluación de la validez convergente y la validez discriminante de las medidas propuestas. Por lo tanto, cada uno de estos criterios deben aplicarse a los tres constructos reflectivos de primer orden presentes en el modelo, saber: resistencia corporativa, justicia del proceso y autonomía. A continuación se procede a explicar cada una de ellas.

#### ***La fiabilidad individual***

*La fiabilidad individual* se comprueba examinando las cargas factoriales (loadings) o correlaciones simples de cada uno de los indicadores que forman un constructo, según sea: la magnitud y significación. Como regla general, se aceptan los indicadores con cargas iguales o superiores a 0.7, para asegurarse que la varianza compartida entre el constructo y el indicador analizado es alta. Este valor viene a afirmar, que más del 50% de la varianza de la variable observada es compartida (comunalidad) por el constructo (Bagozzi, 1994; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1992; Nunnally, 1978).

No obstante lo anterior, otros autores son más flexibles en cuanto a este criterio y señalan que el corte podría estar hasta en 0.50 y 0.60 (Henseler et al., 2009; Chin, 1998b; Chin, 1998c; Hair *et al.*, 1992) especialmente, cuando se observe que no hay desviaciones significativas (Barclay et al., 1995), o en las etapas iniciales de una investigación cuando se busca explorar un fenómeno nuevo y aún no hay medidas bien desarrolladas. En esta

---

<sup>6</sup> Una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo puede llevar a estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Por esa razón se solicita la realización del test del factor de inflación de la varianza, exigiéndose un nivel por debajo de 5 (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988).

misma dirección, Hair et al. (1992) y Henseler et al., (2009) dicen que un indicador que forma parte de un constructo reflectivo con una carga inferior a 0.50 puede ser retenido, a menos, que su eliminación conlleve un incremento en la fiabilidad compuesta del constructo (Hair et al. 2011). En esta investigación después de un proceso de limpieza de las escalas fueron removidos los indicadores C4.1, C4.2 en el constructo de resistencia corporativa, C8.5 en justicia del proceso y los indicadores B3.5, B3.6 y B3.7 en la medida de autonomía.

La información presentada en el Apéndice C, muestra que la fiabilidad individual de los indicadores que conforman los constructos del modelo propuesto, en su mayoría, poseen cargas factoriales que excede el límite aceptado de 0.70, comprobándose de este modo el grado de cumplimiento de dicha prueba a la luz de los estándares establecidos por los autores ya citados. Por lo tanto, se concluye que el modelo propuesto cumple con esos criterios técnicos establecidos en esta prueba (Bagozzi, 1994; Hair et al., 1992; Nunnally, 1978; Cronbach, 1970).

Además puede notarse observando el Apéndice C, que apoyados en el criterio de autores como Hair, Black, Babin y Anderson (2010), Henseler et al. (2009), Hair et al. (1992) y Chin (1998c), se han dejado en el modelo indicadores con cargas factoriales que oscilan entre 0.60 y 0.50 debido a que esta investigación está en sus etapas iniciales y se está explorando un fenómeno nuevo donde aún no se cuenta con medidas bien desarrolladas. Además, no existen desviaciones significativas en ellos (Barclay et al., 1995). No obstante debe quedar claro que en conjunto, el promedio de 0.70 en las cargas de los indicadores se mantiene.

### ***La validez convergente***

Otra de las pruebas aplicadas a las variables de modelo fue la *validez convergente* que permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores y determinar si estos miden lo mismo, de ahí, que deben estar altamente correlacionados. La validez convergente se comprueba a partir de tres medidas:

- La consistencia interna o fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) (Fornell y Larcker 1981).
- El Alpha de Cronbach.
- La varianza extraída media (AVE) (Hair *et al.*, 1992).

La *consistencia interna o fiabilidad compuesta* de un constructo, según Nunnally (1978), debe estar por encima de 0,7, para considerarse aceptable (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998a; Hair *et al.*, 1999). Después de realizar la respectiva evaluación (ver apéndice D) se obtuvo que todos los indicadores, sin excepción, alcanzan y superan el requerimiento



técnico solicitado en todos los casos, es decir, una fiabilidad compuesta mayor o igual a 0.70 ( $\geq 0,70$ ) (Nunnally,1978).

El indicador *Alfa de Cronbach* es un criterio muy similar a la fiabilidad compuesta (pc) como medida de consistencia interna. La diferencia radica en que el Alpha de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, es decir, que las cargas son fijadas en la unidad (Barclay et al., 1995). Mientras que la fiabilidad compuesta del PLS utiliza las cargas de los indicadores tal como existen en el modelo causal. A partir de este argumento, Fornell y Larcker (1981) consideran que la fiabilidad compuesta es una medida superior al Alfa de Cronbach, por lo que la presencia de este criterio, en los análisis de PLS no es estrictamente necesaria y por consiguiente no se realizó en este estudio.

La *varianza extraída media (AVE)* indica la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza que se genera a raíz del error de medida. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que el resultado la AVE debe ser superior a 0.50, esto significa, que más del más del 50 por ciento de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. No obstante, existen otros trabajos como los de Croteau y Bergeron (2001) donde se han aceptado valores ligeramente inferiores a 0.50.

Después de realizar la prueba en mención a las variables del modelo propuestos los resultados muestran que la varianza extraída media (AVE) (Barclay et al., 1995) de cada uno de los indicadores está por encima  $AVE > 0.50$ , en todos los casos, lo cual está totalmente acorde con la recomendación que estipula la literatura (Fornell y Larcker, 1981) (ver apéndice D).

### ***Validez discriminante***

Por último, se procedió a evaluar la validez discriminante de los constructos reflectivos. Esta prueba indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. En esta investigación se ha trabajado con el criterio de Fornell y Larcker quienes proponen que la raíz cuadrada de la varianza extraída media ( $\sqrt{AVE}$ ) de cada constructo, en particular, debe ser superior a la correlación de ésta con el resto constructos del modelo (Fornell y Larcker, 1981). Para demostrar la validez discriminante se comparó la raíz cuadrada del AVE (los diagonales en la tabla del apéndice D con las correlaciones entre constructos (elementos no diagonales de esa misma tabla). Los resultados muestran que cada constructo está más fuertemente relacionado con sus propias medidas que con las medidas de otros, comprobándose así de este modo la validez discriminante de los constructos del modelo.

Después de las consideraciones anteriores, es necesario mencionar que cuando se incorporan en un modelo factores formativos de segundo orden, tal y como sucede en esta investigación, con las cuatro dimensiones culturales (automejoramiento, apertura al cambio, conservación y autotrascendencia) se recomienda realizar una revisión preliminar de las propiedades de medición de los factores reflectivos de primer orden, esto, para asegurarse que contengan las propiedades requeridas para ser usados en los factores de segundo orden. Esta labor se realizó y los resultados se observan en la tabla del Apéndice C.

### *Validación de los índices formativos*

Para la validación de los índices formativos, que en este caso, referidos a las cuatro variables culturales: automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotrascendencia, se analizó lo siguiente:

- Los pesos de los indicadores para determinar el nivel de contribución al índice.
- La multicolinealidad.
- El factor de inflación de la varianza (FIV).

Los pesos de los indicadores señalan el nivel de contribución de cada uno de los indicadores al índice, por lo cual no deben cumplir con un límite establecido. Estos pesos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 7: Pesos de los factores formativos que componen el modelo

Constructos de 2do Orden	Constructos 1er. Orden	Pesos (weights)	T de Student
<b>Automejoramiento</b>	Logro	0.86	14.46
	Poder	0.34	4.22
<b>Apertura al Cambio</b>	Autodirección	0.47	12.90
	Motivación	0.50	14.45
	Hedonismo	0.22	7.12
<b>Conservadurismo</b>	Tradición	0.33	8.53
	Conformidad	0.40	14.23
	Seguridad	0.45	10.55
<b>Autotrascendencia</b>	Universalismo	0.82	17.32
	Benevolencia	0.37	4.85

La siguiente prueba es la de multicolinealidad que tiene como propósito revisar la correlación entre indicadores. Una alta multicolinealidad entre los indicadores formativos de un constructo puede llevar a estimaciones inestables y dificultaría la separación de los diferentes efectos de los indicadores individuales sobre el constructo. Por esa razón, se recomienda la realización del test del factor de inflación de la varianza, exigiéndose un

nivel por debajo de 5 (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988) y el de tolerancia  $> 0,2$ . En la siguiente tabla 8, se muestran los resultados obtenidos, los cuales cumplen con los requerimientos técnicos establecidos.

Tabla 8: Estadísticos de colinealidad para los constructos formativos de 2do orden

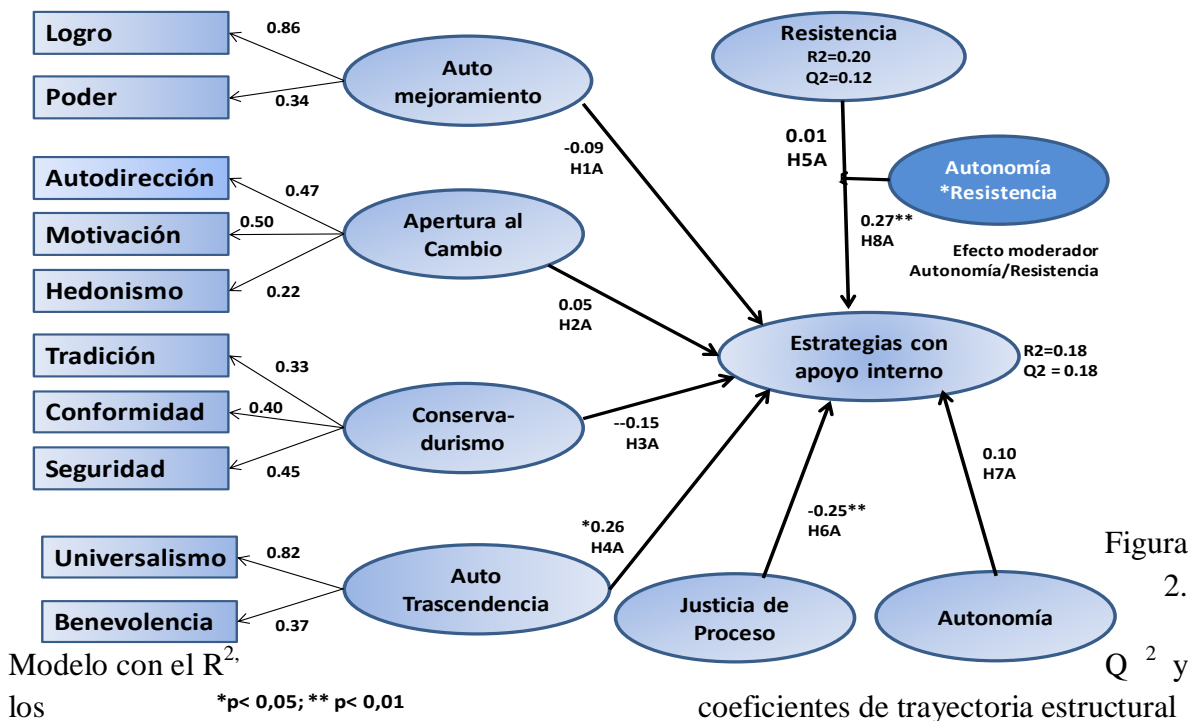
Constructos	Estadísticos de colinealidad	
	FIV	Tolerancia
Automejoramiento	2.419	.413
Apertura al Cambio	2.185	.458
Conservadurismo	2.227	.449
Autotrascendencia	2.366	.423

Ahora, continuando con la evaluación del modelo propuesto, la segunda fase es efectuar la valoración del modelo estructural la cual se presenta a continuación.

#### 4.3.2 Valoración del modelo estructural.

El modelo estructural se evalúa realizando varias pruebas, estas son: a) determinar el porcentaje de la varianza explicada de la variable dependiente, es decir, el R cuadrado ( $R^2$ ), b) efectuar la prueba de Stone-Geisser conocida como Q cuadrado ( $Q^2$ ) para determinar la relevancia predictiva del modelo (Stone, 1974; Geisser, 1975) y c) examinar los valores de los coeficientes estructurales.

La valoración del modelo estructural a partir del análisis realizado con el PLS-SEM se resume en la figura 2, y a partir de esta, se muestra la varianza explicada de la variable dependiente ( $R^2$ ), el  $Q^2$  y los coeficientes de trayectoria estructurales  $\beta$  (structural path coefficients).



Con los resultados obtenidos, se procedió a observar los coeficientes de determinación  $R^2$  correspondientes a la variable dependiente del modelo y vemos que es significativamente distinto de cero y que supera el 10% (establecido en la literatura); esto permite interpretar que el modelo tiene suficiente capacidad predictiva (Falk y Miller, 1992). Al contar el modelo propuesto con un  $R^2$  de 0.18, esto significa que las estrategias de apoyo interno pueden ser explicadas por las variables independientes en un 18%.

La otra prueba para evaluar la capacidad del ajuste del modelo es mediante la aplicación de *criterio de relevancia predictiva* ( $Q^2$ ), conocida como Stone-Geisser (Stone, 1974, Geisser, 1975). La obtención del  $Q^2$  se realiza para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes (estrategias de apoyo interno). La regla general señala que si  $Q^2$  es positivo existe relevancia predictiva. Cuando el valor  $Q^2$  es mayor que cero, significa que el modelo tiene relevancia predictiva, mientras que un  $Q^2$  menor que cero sugiere lo contrario. De la figura anterior se desprende que el  $Q^2$  para la variable dependiente es de 0.18, por lo que a partir de esta evaluación se corrobora la relevancia predictiva del modelo propuesto.

Tabla 9: Relevancia predictiva del modelo

Variable dependiente	$R^2$	$Q^2$
Estrategias con apoyo interno	0.18	0.18

Continuando con la evaluación del modelo estructural, se analizaron los coeficientes de trayectoria (*path coefficient*  $\beta$ ) que se encuentran asociados a cada una de las relaciones causales y que representan el mayor o menor efecto que cada una de las variables independientes tienen sobre la variable dependiente.

La estabilidad de las estimaciones se lograron usando las t de Student obtenidas del proceso de remuestreo conocido por el término inglés “bootstrapping” (Chin, 2003) el cual es calculado por el SmartPLS y consiste en generar aleatoriamente una serie de submuestras, que en esta investigación fueron 2000 y a partir de la muestra original se estima el modelo con cada una de ellas<sup>7</sup>. Los valores resultantes de la prueba t de Student indican que todas las cifras son distintos de cero (ver tabla 8).

Una vez que se ha analizó el modelo lineal, se examinó el efecto moderador de las variables denominadas *Autonomía / Resistencia Corporativa* que se creó entre la relación resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno. Para la estimación del efecto moderador, se escogió el enfoque planteado por Chin (1998a) que consiste en estimar las puntuaciones de cada una de las variables latentes propuestas en el modelo (latent variable scores). Una vez obtenidas las puntuaciones se crea la variable moderadora (interacción), que en esta investigación, es el resultado de la multiplicación de la variable autonomía con la resistencia corporativa (A\*RC). No obstante, antes de incorporar la variable moderadora se verificó que no existiera el problema de multicolinealidad entre las variables, procedimiento que se realizó y expuso en la tabla 8. Posteriormente, se determinó el coeficiente path y luego se identificó y valoró la fuerza del efecto moderador (Henseler y Fassott, 2010) a través de la razón que genera el F2.

El efecto moderador efectivamente es confirmado cuando el coeficiente path de la variable moderadora resulta ser significativo (Baron y Kenny 1986, p.1174). En este caso, esta relación resultó ser significativa, el dato obtenido fue  $\beta=-0.27^{**}$ .

La otra forma para valorar el efecto moderador es comparando la proporción de la varianza explicada (coeficiente  $R^2$ ). Para tal propósito, se compara el  $R^2$  del modelo sin considerar el efecto moderado luego el  $R^2$  del modelo completo, es decir, incluyendo el efecto moderador. La razón sugerida por Chin (1998b) y Cohen (1988) para determinar el nivel de significancia del grado de mejoramiento con el efecto moderador se sustenta en el efecto de tamaño, calculando el efecto de tamaño  $F^2$  con la siguiente fórmula.

---

<sup>7</sup> Siguiendo las recomendaciones de Chin (1998b) y Tenenhaus et al. (2005), dentro de las opciones del proceso de remuestreo del programa SmartPLS, se escogió la opción “construct level change”, que considera los posibles cambios de signo que ocurran al nivel de constructo. Si estos posibles cambios de signo no fueran tenidos en cuenta, se estarían inflando los errores estándar de los parámetros que miden las correspondientes relaciones estructurales (Rodríguez-Pinto, 2008).

$$F^2 = \frac{R^2 \text{ con el efecto moderador} - R^2 \text{ sin el efecto moderador}}{1 - R^2 \text{ con el efecto moderador}}$$

Siguiendo las recomendaciones establecidas por los autores antes citados, los resultados obtenidos con valores de 0.02 / 0.15 / 0.35 se consideran como débiles/moderados/fuertes, respectivamente. En esta investigación, el  $F^2 = 0,08$ , de ahí que dicho efecto moderador existe con una influencia de débil a moderada. Aquí vale la pena resaltar que este efecto moderador está muy por encima de lo que establece Chin et al. (2003), quien señala que un efecto de tamaño bajo ( $f^2$ ) no necesariamente implica que ese efecto moderador es despreciable: “un efecto de interacción bajo puede ser significativo en condiciones de moderación extrema, con solo tener un cambio en el beta el efecto resulta ser significativo, esto es importante y se debe tomar en consideración” (Chin et al., 2003, p.211). En nuestro estudio el efecto  $F^2$  fue de 0.08 el cual es más alto que 0.02 por lo que la significancia del efecto es superior.

### **4.3.3 Resultados y discusión del modelo**

#### ***Efecto de las dimensiones culturales individuales***

Los valores suelen tratarse como predictores de los actitudes, intereses y comportamientos de las personas, los cuales son influenciados por la cultura y las instituciones donde los individuos viven y se desarrollan (Rosenblatt, 2011; Björkman et al 2007, Scott, 1995). Por esta razón, se espera que los valores influyan en los procesos de toma de decisiones, debido a que son estándares que guían la conducta y el comportamiento de los individuos en la selección y evaluación de sus acciones o decisiones (Schwartz, 2009, 2005; Bardi y Schwartz, 2003). Por consiguiente, los valores personales de los miembros de una organización vienen a permear, de algún modo, los objetivos, metas, normas y prácticas de esa organización. De igual forma, van a influir en la manera como un individuo percibe e interpreta una situación dada dentro del contexto de trabajo, los eventos que enfrentan, las preferencias alternativas y las acciones vinculadas a la organización (Sagiv y Schwartz, 2007).

Por otro lado, algunos autores resaltan la compatibilidad existente entre los valores (metas motivacionales) propuestos por Schwartz (1992) y el espíritu emprendedor (Adams et al., 2010). La teoría económica nos permite relacionar el concepto de emprendimiento con el accionar estratégico de las subsidiarias de las EMNs. En este sentido, la estrategia emprendedora de una subsidiaria puede estar en línea con los propios intereses de su gerente cuando, ese gerente, posee valores que refuerzan esa conducta o comportamiento emprendedor.

Ahora bien, tomando como base la teoría de valores individuales de Schwartz (1994, 1992), se tiene que a partir de ella, se da una relación dinámica entre los valores. Unos valores son

compatibles con otros porque reflejan la misma meta motivacional y pueden lograrse paralelamente; mientras que otros, entran en conflicto con otras acciones que los impiden. Esto nos conduce a dos posiciones contrapuestas que pueden entrar en conflicto. La primera se presenta entre los valores de automejoramiento y los de autotrascendencia, y la segunda contrapone los valores de apertura al cambio y los de conservadurismo.

Partiendo de este fundamento teórico, en esta investigación se propuso que los gerentes de una subsidiaria pueden llevar a cabo una serie de estrategias, orientadas a búsqueda de apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo, para evadir la resistencia corporativa que emana de la corporación hacia las iniciativas emprendedoras planteadas por la subsidiaria a su cargo, y por lo tanto, la selección de dichas estrategias puede verse influenciada por los valores individuales que ese gerente posee.

Por consiguiente, en el modelo expuesto se propuso que los gerentes a cargo de subsidiarias que poseen principalmente valores automejoramiento y apertura al cambio no son atraídos a utilizar estrategias que busquen en apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo, porque perciben que la resistencia que está enfrentando su iniciativa es una barrera que podría inhibir alcanzar su meta, que en este caso, es concretar la iniciativa. En consecuencia, intentaran buscar otras estrategias encaminadas a obtener apoyo fuera de la corporación. Comportamientos como estos últimos, son propios de individuos con espíritu emprendedor. Ellos motivados por los intereses individualistas de poder, logro, competencia, expectativas de novedad y autonomía, son inducidos a pensar que deben tener control de las situaciones y hacer que las metas se logren esquivando los obstáculos que aparecen en el camino, entre ellos, enfrentar la resistencia corporativa.

Por las razones expuestas, en el modelo se propuso que los valores de automejoramiento y de la apertura al cambio (respectivamente) influyen en forma directa pero negativa en la selección de estrategias de apoyo interno. Sin embargo una vez efectuada la evaluación del modelo, se comprobó que estas dos relaciones no fueron significativas.

Una explicación plausible a este resultado, se puede encontrar en la misma teoría sobre los valores. En ésta se establece que dentro del sistema de valores, existe una jerarquía y que la importancia de ellos es relativa dependiendo de las prioridades de las personas. Siguiendo a Schwartz (1994, 1992), podemos decir que los valores de automejoramiento y de apertura al cambio pueden estar presentes en los gerentes de las subsidiarias bajo estudio, pero no con la suficiente intensidad o importancia como para ser decisivos al momento de tomar la determinación de buscar el apoyo externo.

Otra explicación posible puede darse desde la perspectiva emprendedora del gerente de la subsidiaria. Desde este contexto, el emprendedor se concibe como la persona que hace que las cosas sucedan. Stevenson (1983) señala que cuando un emprendedor ve una oportunidad busca ejecutarla sin importar los recursos que tiene. Por lo tanto, su

comportamiento lo llevará a aprovechar todas las oportunidades que se le presenten con el fin de que la iniciativa pueda consolidarse. En este sentido, aun cuando desea manejar los asuntos de la subsidiaria con la autonomía suficiente para buscar el apoyo externo, tampoco, desaprovechará cualquier posibilidad a su alcance proveniente de la corporación. Así que, intentará buscar el apoyo interno mediante acercamientos directos o indirectos con los distintos tomadores de decisiones ubicados en la cadena de mando corporativa, con el fin de reducir la resistencia corporativa y negociar la legitimación de sus iniciativas.

Continuando con el tema de valores, también se propuso en este modelo, que los gerentes con mayor propensión a poseer valores de conservadurismo y autotrascendencia son especialmente atraídos a seleccionar estrategias orientadas a la búsqueda de apoyo interno. Este apoyo puede devenir de aquellos que les corresponde tomar las decisiones en la corporación, así como de otros colegas corporativos. La presencia de valores de conservadurismo y autotrascendencia manifiestos en esos gerentes, los inducen a formar grupos y respetar las normas endogrupales y a desarrollar un fuerte sentido de pertenencia, dependencia y obediencia (Schwartz, 1992, Triandis 1994).

Al poseer valores fundamentados en el colectivismo, estos gerentes tratan de evitar conflictos y van a ser atraídos a buscar las redes de apoyo más cercanas, con la intención de obtener de ellas su apoyo (Colquit, et al. 2006). Además, son individuos más preocupados por las relaciones personales que por las actividades vinculadas con el cumplimiento de las tareas, el logro, la competencia y el éxito (Hofstede, 1980, Triandis 1996 y Chen et al., 1998). Cuando los miembros de la organización comparten los valores de autotrascendencia, es probable que desarrollen normas igualitarias y prácticas que fomenten el bienestar, la tolerancia, la justicia social, la cooperación, el apoyo mutuo y la preocupación por la comunidad y el ambiente que los rodea. Dentro de ese contexto, los gerentes con valores de conservadurismo y autotrascendencia serán proclives a usar las estrategias de apoyo interno en sus intentos por evadir la resistencia corporativa.

Así las cosas, se propuso en el modelo que hay una relación directa y positiva entre los gerentes con elevados valores de conservadurismo y auto trascendencia (respectivamente) y el uso de estrategias internas para alcanzar el apoyo dentro de la corporación, como una salida alterna a la resistencia corporativa que enfrentan sus iniciativas. Los resultados obtenidos indican que la relación entre conservadurismo y las estrategias de apoyo interno no se cumple, pero si, la relación que se establece entre la variable autotrascendencia y la ya referida variable dependiente ( $\beta = 0.26$ ) que resultó ser significativa ( $p < 0.5$ ). Por lo tanto, existe evidencia de una relación directa significativa y positiva entre los gerentes con valores de autotrascendencia y su propensión a usar estrategias de apoyo interno, en momentos cuando requiere el apoyo corporativo para enfrentar la resistencia corporativa.



Estos resultados son congruentes con otros donde se ha hallado que existe una correlación positiva y significativa entre con los valores de autotranscendencia y los contratos psicológicos relacionales. La inclusión del contrato psicológico definido por Rousseau (1995) puede contribuir a fortalecer este hallazgo y se refiere al conjunto de creencias individuales que tienen que ver con las obligaciones que se dan entre una persona y otra parte, que dentro del contexto organizacional, esa otra parte puede ser un empleador. Este contrato es visto como un conjunto de expectativas y creencias no escritas (tácitas) que operan en todo momento entre cada miembro de la organización y otros miembros de esa misma organización (por ejemplo, en nuestro caso, podrían ser las obligaciones que pueden darse entre los directivos corporativos y los gerentes a cargo de las subsidiarias). Los contratos psicológicos pueden ser de dos tipos: el relacional y el transaccional. A su vez el contrato relacional, enfatiza amplias obligaciones socioemocionales de largo plazo, tales como el compromiso y lealtad (Rousseau y Parks, 1993), mientras, que el transaccional se caracteriza por un limitado involucramiento de las partes y está orientado a obligaciones monetarias específicas de corto plazo. Estos conceptos traídos a nuestra investigación nos podrían estar diciendo que los gerentes de subsidiarias con valores de autotranscendencia y conservación están más ligados a contratos psicológicos relacionales, de tal suerte que si esos gerentes tienen una fuerte orientación hacia estos valores, ellos podrían percibir que existe obligación socioemocional de largo plazo con la corporación que no se debe romper, por lo que la búsqueda de apoyo externo, podría ser concebida, por dichos gerentes, como una forma de deslealtad hacia la organización.

Según la teoría de Schwartz, el hecho de que solo resultara el valor de autotranscendencia significativo en este estudio, podría estarnos diciendo que los otros valores tales como el de conservadurismo pueden ir descendiendo en la estructura circular de valores, es decir, ocupar una jerarquía inferior; por lo tanto, no se halló un grado de asociación significativo.

Otra situación que puede explicar la ausencia de una relación significativa entre los valores de conservadurismo y las estrategias de apoyo interno puede provenir de la misma definición de conservadurismo. Dicha dimensión está asociada a personas que buscan preservar el status quo, la propiedad, la seguridad y el orden social. Por lo general, son individuos que se resisten al cambio, así lo manifiestan estudios realizados que evidencian una correlación positiva existente entre la resistencia cambio y los valores de conservación (Oreg et al., 2008). De igual modo, es probable que se rehúsen a los cambios en forma voluntaria y experimenten actitudes negativas hacia ellos (Oreg, 2006), por lo que es de esperar, que presenten una débil inclinación hacia los procesos innovadores (Schwartz y Bardi, 2001). Otro estudio empírico realizado por Kasof, et al. (2007) halló que los valores de tradición, conformidad y seguridad están negativamente relacionados con la creatividad. Además, los individuos con valores de conservación fácilmente desisten de la búsqueda de metas individuales en sus trabajos (Schwartz, 1994). En esa misma línea, Morgan y

Kristensen (2007) señalan que el valor de conformidad no garantiza bases suficientes para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en el largo plazo.

Todos estos argumentos teóricos y empíricos encontrados en investigaciones previas nos inducen a pensar que cuando el gerente de una filial, con valores de conservadurismo, enfrente cualquier tipo de resistencia corporativa, la decisión que van a tomar es mantener las cosas tal como están debido a que ellos son bastante pasivos, con tendencia a resistirse al cambio y con bajo espíritu emprendedor.

Incluso podría pensarse que la presencia de algún grado de resistencia podría ser utilizada por ellos como la mejor excusa para evitar cualquier acción que venga a provocar cambios, de ahí que no intentarán la búsqueda de apoyo interno, ni mucho menos dar un paso más allá, como es la búsqueda de apoyo externo.

Por otro lado, hay que recordar que el conservadurismo está asociado a valores como: la tradición, la seguridad y la obediencia, los cuales manifiestan una singular preocupación por la conservación a nivel cultural, de ahí que, estos valores podrían no ser tan importantes y/o influyentes dentro de un contexto corporativo como el que prevalece en las relaciones que se dan entre las subsidiarias, la casa matriz y resto de subsidiarias que conforman la red corporativa

### ***Efecto de la resistencia corporativa***

Aun cuando en la literatura no se encuentran estudios empíricos cuantitativos que midan la variable resistencia corporativa hacia las iniciativas, tal y como se ha operativizado en este estudio<sup>8</sup>, en esta investigación se establece que existe una relación directa y negativa entre la resistencia corporativa y el uso de estrategias internas por parte de los gerentes de las subsidiarias, en situaciones cuando han sido rechazadas algunas iniciativas como producto de la resistencia corporativa.

La resistencia corporativa ha sido abordada en este estudio desde la perspectiva de un *proceso*, particularmente, aquel relacionado con la selección y aprobación de iniciativas, donde la resistencia es un factor que afecta dicho proceso y que se encuentra disperso por toda la corporación, es decir, puede provenir de cualquier área y/o nivel corporativo. La resistencia a nivel de EMNs ha sido concebida como *“el conjunto de fuerzas organizacionales que frenan el avance de las actividades orientadas a la creación”* tales como las iniciativas. Para Birkinshaw y Ridderstrale (1999), la fuente de la resistencia

---

<sup>8</sup> La operativización de esta variable fue extraída del artículo que resume la investigación realizada por Birkinshaw y Ridderstrale que lleva como título *“Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations”*. (1999). *International Business Review* 8, pag. 149 –180.

proviene del etnocentrismo, el temor a lo desconocido y de la resistencia al cambio. Por su parte, la psicología social señala otras circunstancias generadoras de resistencia tales como: una posible restricción de la libertad, amenaza de pérdida de control, miedo anticipado ante un cumplimiento deficiente de una meta, también, resulta ser una acción evasiva-defensiva cuando hay aversión por un cambio que implique una variación en estatus quo, y por último, cuando es asociada con una potencial pérdida de poder o estatus (Knowles y Linn, 2004).

Dentro de este contexto, la resistencia corporativa surge como una reacción que busca eliminar o neutralizar cualquier iniciativa considerada sospechosa que atente contra los intereses de algunos agentes corporativos, o bien, que no esté alineada estratégicamente con intereses corporativos, y por lo tanto, sea vista pernicioso o subversiva para la corporación o para cualquier otro de los miembros de la red.

Tomando como referencia los planteamientos anteriores, en el modelo se propone que cuando el gerente de una filial percibe una marcada resistencia corporativa hacia una iniciativa planteada por ellos, no acudirá al uso de estrategias que busquen el apoyo interno corporativo, porque desde su percepción, no van a lograr mayores avances o beneficios. A partir de este razonamiento, se establece que hay una relación directa y negativa entre la variable resistencia y las estrategias que buscan el apoyo interno corporativo. Sin embargo, los resultados del modelo indican que esta relación no se cumple, por lo tanto no contó con evidencia empírica que se esperaba.

Una posible explicación a este resultado puede generarse en función a la estrategia de la corporación. Aunque en esta investigación no efectúa un análisis desde el ámbito de la casa matriz, lo cierto es, que el quehacer de la subsidiaria siempre va a estar influida y/o vinculada a la estrategia seguida por la EMN y al rol que ésta le ha asignado a la subsidiaria. Es necesario considerar acá el concepto de la interdependencia entre las subsidiarias, es decir el grado al cual las unidades de la EMN son dependientes unas de otras puesto que este es un elemento importante de la estructura de la subsidiaria (Harzing, 2000; Bartlett y Ghoshal 1992, 1989).

Por lo tanto, estos elementos del contexto estructural podrían estar influyendo, de algún modo, en los resultados hallados en este estudio. Por ejemplo, cuando una empresa multinacional desarrolla una estrategia de integración global, indiscutiblemente, el rol de las subsidiarias también va orientado hacia ese objetivo. Es de esperar que se den flujos entre las dependencias que vayan principalmente de la casa matriz a las subsidiarias, creándose más una dependencia que una interdependencia (Harzing, 2000).

En virtud de lo anterior, cuando una iniciativa enfrenta la resistencia corporativa, no sería razonable pensar que el gerente de la filial no vaya a buscar el apoyo interno, porque éste

constituye la única forma que dispone para de eliminar dicha resistencia e intentar convencer a los directivos corporativos o colegas a cargo de otras subsidiarias hermanas de la necesidad de llevar a cabo una determinada iniciativa.

### ***Efecto de la justicia del proceso***

El concepto de justicia organizacional (Greenberg, 1990; 1987) se ha sido referido en la literatura al grado de justicia que prevalece en el lugar de trabajo y en especial, en la forma en que los trabajadores determinan si son tratados justamente y cómo ese trato afecta otras variables relacionadas con el trabajo. El concepto de justicia organizacional engloba otro concepto denominado justicia procedimental. Este último, se refiere a la percepción de justicia que subyace dentro de un grupo de personas que están involucrados en un proceso de toma de decisiones (Ling y Tyler, 1998) y en cómo la dinámica de ese proceso podría generar consecuencias en la calidad de las relaciones interpersonales (Greenberg, 1986; Thibauty Walker, 1975). Según esta teoría, las personas van a reaccionar positiva o negativamente ante las decisiones tomadas por un grupo u órgano dependiendo de qué tan justo ellos hayan percibido el proceso que se realizó para alcanzar los resultados (Dooms y Van Oijen, 2005). Por lo tanto, la justicia del proceso trae “consecuencias sociales y psicológicas que surgen de la variación de un procedimiento, poniendo especial énfasis en los juicios de equidad o justicia que surgen del procedimiento como tal y no necesariamente de los resultados” (Lind y Tyler, 1988. p.7). En situaciones cuando la dirección corporativa rechaza una iniciativa presentada por una filial y el gerente de esa filial percibe que la decisión tomada no ha sido justa y si él está convencido de que la justicia del proceso es uno de los pilares sobre los que descansa la organización porque ha instaurado procedimientos claros y transparentes, es muy probable que el gerente de las subsidiarias sientan plena confianza para acudir a la cadena de mando interna y trate de revertir dicha decisión.

Por las razones predichas, en el modelo se planteó que existe una relación directa y positiva entre en la decisión de los gerentes de escoger las estrategias de apoyo interno y la variable referida a la justicia de proceso. Los resultados de la evaluación del modelo muestra que, efectivamente, existe una relación positiva y directa entre ambas variables ( $\beta = 0.25$ ,  $p = 0.01$ ).

### ***Efecto de la autonomía***

La revisión literaria efectuada sostiene que la autonomía se relaciona con el grado de poder que tienen las subsidiarias para la tomar de decisiones; ese poder es otorgado por la casa matriz u otra oficina regional (Tong et al., 2012; Garnier, 1982). La concesión de más o menos autonomía resulta de un proceso negociación que evoluciona a partir de las

relaciones que se dan entre la casa central u oficina regional y las dependencias periféricas en una organización (Taggart, 1997a). En virtud de lo anterior, Gammelgaard et al. (2012) indican que las subsidiarias pueden tener total autonomía, es decir no hay interferencia de la sede central en la toma de decisiones que le competen a la filial, una autonomía media o bien una autonomía baja en la toma de decisiones.

El concepto de autonomía ha sido abordado desde un sinnúmero de perspectivas, entre ellos: la capacidad de decisión en el manejo de los recursos y competencias, las actividades de la cadena de valor, el grado de integración intraorganizacional e interorganizacional y la actividad innovadora de las subsidiarias, entre otros.

Cuando una filial posee una baja autonomía y los gerentes de filial se enfrenten ante una iniciativa rechazada por los directivos corporativos, es factible que ellos acudan a la cadena de mando corporativo con la intención lograr el apoyo del personal interno y colegas.

Este planteamiento, dio pie a que en el modelo se estableciera una relación directa y negativa entre la variable autonomía y estrategias de apoyo interno; sin embargo, el resultado del modelaje no aportó ninguna evidencia empírica para mantenerla.

Tal y como se hizo en el análisis de la resistencia corporativa se hace necesario estudiar la estrategia que sigue la casa matriz y el rol que se le asignado a las subsidiarias. Estos dos factores del contexto estructural (Nohria y Ghoshal, 1997), podrían estar jugando un papel importante y una explicación que permita contribuir a explicar este resultado. Cuando una filial posee un bajo grado de autonomía, dependerá más de la casa matriz y tendrá menos ámbito de acción para actuar por cuenta propia. Una situación algo similar se refleja en la sección 3.1.1 de este documento cuando se comentó que las subsidiarias costarricenses gozan de baja a mediana autonomía.

Partiendo de la relación integración global-sensibilidad local, se tiene que cuando las subsidiarias cumplen un rol que está muy integrado a la estrategia global, su mismo rol va hacer que ellas siempre estén ligadas a otras dependencias corporativas y tengan necesariamente que acudir a los directivos o colegas corporativos para coordinar aspectos vinculados al impacto que podrían tener las iniciativas planteadas por su filial, aun cuando consideren que gozan de algún grado de autonomía por parte de la dirección ejecutiva para ejecutar otros procesos.

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

Resulta oportuno traer acá algunos de los resultados obtenidos en la sección 3.1.1. del presente documento del cual se desprende que de las subsidiarias bajo estudio el 54% tienen un rol integrado a la cadena global. Otra característica es que el 80% de estas subsidiarias están en constante comunicación con la dirección corporativa: el 47% de ellas mantienen una comunicación diaria y un 32,5% semanalmente. Por otro lado, con respecto a la visitas que realizan los gerentes de las subsidiarias a la dirección corporativa, se tiene en un poco más del 70% de ellos visitan frecuentemente las oficinas de la dirección corporativa (un 41% realizan de 3 a ocho visitas al año y un 32% realizan una o dos visitas al año).

Por la vinculación tan estrecha que existe entre las subsidiarias sujetas a estudio con la dirección corporativa, pareciera que están muy integradas, por lo que resultaría difícil obviar la búsqueda del apoyo interno, o renunciar a él, cuando se trate de obtener colaboración para lograr la aceptación de una iniciativa, aun cuando cuente con algún grado de autonomía para la ejecución de otros procesos distintos a éste. Porque la integración que ellas tienen va a provocar efectos positivos o negativos en otras subsidiarias con las que guarda relación.

### ***El efecto moderador autonomía\*resistencia***

La literatura indica que un efecto moderador se logra cuando una tercer variable tiene la potestad de afectar la dirección y/o la fortaleza de la relación que puede darse entre una variable independiente y/o predictor y una variable dependiente o variable criterio (Vinzi et al., 2010).

Como ya se ha indicado, en el modelo la relación entre la variable resistencia corporativa y la variable dependiente “estrategias de apoyo interno” por sí sola no aportó relaciones significativas, no obstante, cuando esta relación es moderada por la autonomía, si adquiere relevancia.

En el modelo se estableció que la relación entre la resistencia corporativa y la selección de estrategias de apoyo interno es moderada por la variable autonomía. Esto significa que en presencia de autonomía se da una relación inversa entre resistencia corporativa y el uso de estrategias de apoyo interno por parte del gerente de la subsidiaria

El resultado de esta relación muestra que, efectivamente, el efecto moderador que se propone en el modelo existe. Los resultados señalan que la significancia del efecto moderador es diferente de cero y el coeficiente estructural es confirmado con un  $\beta = -0.27$  y un valor  $p = 0.01$ , lo cual confirma las explicaciones dadas anteriormente concernientes a la posible baja autonomía de la que gozan las subsidiarias bajo estudio. Porque la relación entre estrategias de apoyo interno y resistencia corporativa es más fuerte en condiciones de baja autonomía y es débil cuando la autonomía es alta. Este resultado es uno de los más relevantes de esta investigación porque refleja la importancia de incorporar los efectos

indirectos en relaciones causales que por sí solos no resultan ser significativos. Esto también viene a poner en relieve la realidad de la investigación social donde los objetos de estudio nunca son influenciados por un único factor sino que por el contrario, la naturaleza social los expone a recibir influencias de muchas variables o fenómenos, por consiguiente, la combinación de dichos resultados pueden llevarnos a conclusiones distintas.

## **5. CONCLUSIONES**

### **5.1 Conclusiones generales**

Con la finalización de esta investigación se logra alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos en ella planteados. El objetivo general consistía en profundizar en el conocimiento de la capacidad innovadora desarrollada por las subsidiarias de propiedad extranjera establecidas en Costa Rica, mediante la generación de iniciativas innovadoras y determinar cómo inciden algunas variables que han sido predeterminadas en este estudio, en la selección de las estrategias utilizadas por los directivos para evadir la resistencia corporativa ante dichas iniciativas. Tal y como se puede observar a lo largo de este documento, este objetivo ha sido alcanzado y superado pues contiene información adicional que se obtuvo durante la aplicación del cuestionario y que originó nuevos hallazgos que no se habían contemplado cuando se presentó la propuesta inicial de la investigación.

Esta investigación ofrece información nueva que resulta del análisis interno efectuado a grupo de 102 las subsidiarias (aprox. El 40% de la población) de empresas multinacionales establecidas en Costa Rica. Es un estudio pionero en el campo, dado que a la fecha, han sido escasos los estudios realizados en Costa Rica que han abordado aspectos relacionados con las características idiosincráticas de las subsidiarias establecidas en el país, evidenciándose un vacío teórico y empírico de información en esta línea. Los resultados obtenidos vienen a sumarse a la información macroeconómica que el país ha venido generando en el pasado. Por lo tanto, constituyen un insumo adicional que tendrán los formuladores de políticas que laboran en instituciones privadas y públicas y aquellos que deben tomar de decisiones en materia de atracción y permanencia de inversión extranjera directa, encadenamientos productivos y desarrollo tecnológico e innovación en Costa Rica.

Una de las primeras conclusiones que surgen de este análisis es que el creciente flujo de inversión extranjera directa, principalmente desde hace dos décadas y la creciente participación de ésta en las cadenas globales de valor parecen haber tenido un impacto importante en las exportaciones del país. Esto por cuanto la exportaciones se han diversificado y en el nivel de sofisticación tecnológica de las mismas se ha incrementado. La estructura de las exportaciones de Costa Rica, hoy en día, se compone de manera muy

distinta de la que existía en el año 1995. En el año 2010, esta estructura se compuso de la siguiente manera: un 20% en productos primarios, un 5% en productos que utilizaban manufactura de baja y mediana tecnología, un 35% con manufactura sofisticada y un 15% de servicios basados en el conocimiento. El contar con un alto porcentaje de exportaciones que requieren de manufactura sofisticada coloca al país en una distinguida posición a la par de Brasil y China, entre otros (UNCTAD (2013)).

Las actividades de investigación y desarrollo requieren especial atención. Los resultados revelan que alrededor de la mitad las subsidiarias que realizan esta actividad manifiestan tener de una baja a moderada ventaja distintiva, con respecto a otras unidades de la corporación; mientras que otra cuarta parte de éstas, señaló que no desarrolla la actividad. El poco desarrollo o la ausencia de esta actividad podría estar asociada a varios factores corporativos, entre los que destacan, la estrategia seguida por la EMN, que por lo general, ubica las actividades de esta índole en la casa matriz o países con mayor grado de desarrollo tecnológico y el rol estratégico que desempeñan las subsidiarias, las cuales al estar integradas a las cadenas globales de valor, tal y como sucede con más del 50% de las empresas analizadas, disminuye la posibilidad de desarrollar nuevas actividades de I+D+i. Adicionalmente, hay que señalar la baja inversión que han hecho estas empresas en esta actividad en los últimos tres años.

En lo que a encadenamientos productivos se refiere, los resultados señalan que las empresas locales de Costa Rica tienen la posibilidad de pelear por una cuarta parte de los insumos, que las subsidiarias ahora le compran a los proveedores extranjeros. Sin embargo, realizar nuevos encadenamientos productivos no es un asunto fácil, ni tampoco se logra de la noche a la mañana. Es necesario que las empresas nacionales aumenten la oferta de bienes y servicios de calidad mundial, de manera que resulten atractivos en cuanto a calidad, precio y disponibilidad.

Con respecto a la acción emprendedora de las subsidiarias analizadas, los resultados muestran que un porcentaje alto de subsidiarias manifestaron haber desarrollado iniciativas innovadoras, en los últimos cinco años, tanto de naturaleza tecnológica como no tecnológica. A partir de esta conclusión, es fundamental hacer notar que, según el criterio de los gerentes entrevistados, la mayoría de las innovaciones realizadas en los últimos cinco años fueron impulsadas por iniciativa propia de la subsidiaria dado que contaba con las habilidades y competencias requeridas para plantearlas. En este sentido, es conveniente profundizar más esta línea de investigación, para llegar a clasificar con mayor propiedad el grado de la innovación de estas empresas y determinar si se trata de innovaciones incrementales (de mejoramiento continuo) o estratégicas (radicales) y medir el impacto de estas.



Las iniciativas innovadoras constituyen uno de los medios que permiten a las subsidiarias aumentar sus capacidades y recursos, y que a la vez, explicar cómo crecen y se desarrollan las empresas multinacionales. No obstante, algunos autores (Dörrenbächer y Geppert, 2010; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999) señalan que las iniciativas de las subsidiarias suelen experimentar una fuerte resistencia corporativa que proviene de diferentes unidades ubicadas en los diversos niveles organizacionales de la corporación, sean estos: la casa matriz o el grupo de subsidiarias hermanas (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999). Al respecto, en el estudio se determinó que los gerentes perciben que, efectivamente, existe algún grado de resistencia corporativa que proviene principalmente de la casa matriz, no así, del resto unidades corporativas.

Finalmente, una conclusión general más, es aquella orientada a resaltar la fuerte dependencia que tiene Costa Rica de la IED de Estados Unidos, lo cual podría ser contraproducente en tiempos de crisis, como la presentada en los últimos cinco años. Buscar países inversores provenientes de otras latitudes es el paso a seguir. Recordemos que en el pasado los flujos de inversión provenían principalmente de los países desarrollados, mientras que en los años recientes, las tendencias han cambiado siendo los países en desarrollo y con economías emergentes, también protagonistas en el escenario mundial, generando el 31% del total global de la IED que se movió en el mundo en el 2012. Las multinacionales de estos países continuaron su expansión en el extranjero, a pesar de la recesión global y son los países del Asia los que lideran la lista. Por su parte, otros países con economías emergentes, como los que pertenecen al BRICS (Brasil, la Federación Rusa, India, China y Sur África) también están punteando la inversión emergente con flujos de inversión que alcanzaron el 10% del total mundial (UNCTAD, 2013). Tampoco debe pasarse por alto el grupo de multinacionales latinas denominadas “multilatinas”, empresas principalmente de México, Brasil y Colombia que están realizando fuertes inversiones en el exterior (Santiso, 2008). En síntesis, alrededor del mundo están emergiendo otros países dispuestos a realizar inversiones en el extranjero, por lo tanto Costa Rica debe analizar estas nuevas oportunidades para diversificar su portafolio y así disminuir el riesgo que implica depender mayoritariamente de un solo país.

Una vez finalizadas las conclusiones generales se procede a efectuar las conclusiones obtenidas de dos análisis específicos efectuados. El primero, está relacionado con los factores que aumentan la probabilidad de que las subsidiarias presenten iniciativas y el segundo, referido a un modelo multivariado que busca determinar las relaciones entre la variable dependiente denominada *uso de estrategias de apoyo interno* por los gerentes para vencer la resistencia y las variables independientes llamadas: valores culturales, autonomía, resistencia corporativa y justicia procedimental.

## **5.2. Factores determinantes en la probabilidad de que las subsidiarias presenten iniciativas**

Los principales resultados encontrados a partir de análisis efectuado indican que las variables: autonomía, la modalidad de incorporación a la corporación mediante la fusión o adquisición y sector de manufactura resultaron ser significativas y con signo positivo. Es decir que aquellas subsidiarias con más autonomía tiene más probabilidad de presentar iniciativas, de igual modo, las subsidiarias que se integraron a la corporación mediante fusión o adquisición, también poseen una mayor probabilidad que aquellas que lo hicieron mediante otra forma, tales como, greenfield, joint venture u otras. Igualmente, las subsidiarias que pertenecen al sector de manufactura tienen una mayor probabilidad de las que estén en el sector servicios o comercio. En este mismo análisis, la actividad de innovación y desarrollo también resultó ser significativa pero con signo negativo, especialmente, en las variables “no poseen ventaja distintiva en actividades de investigación y desarrollo y “tienen de un bajo a moderado nivel de ventaja distintiva en actividades de investigación y desarrollo”. El signo negativo lo que indica es que las subsidiarias con las características citadas, tienen una menor propensión a presentar iniciativas que las que tienen una alta ventaja distintiva en dichas actividades. Este resultado viene a demostrar que la investigación y el desarrollo es una de las actividades de mayor valor agregado la cual que va incidir el en crecimiento y desarrollo de las subsidiarias y en la capacidad de éstas para presentar iniciativas innovadoras. Otras variables que fueron incorporadas al modelo y que no mostraron ser significativas fueron: los roles de las subsidiarias, el tamaño, la edad de las subsidiarias y las variables correspondientes a la producción de bienes y/o servicios (poseen de un bajo a moderado nivel de ventaja distintiva en bienes y/o servicios y no poseen ventaja distintiva en la producción de bienes y/o servicios).

## **5.3 Modelo para evaluar las relaciones entre la variable *uso de estrategias de apoyo interno* y las variables: valores culturales del gerente, autonomía, resistencia corporativa y justicia del proceso.**

Los procesos micro-políticos que surgen de las relaciones que se dan entre la casa matriz y las subsidiarias de las EMNs fue otro tema analizado en esta investigación (Dörrenbächer y Geppert 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007, Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2006; Mudambi y Pedersen 2007), el cual, fue enmarcado dentro del contexto de las estrategias que utilizan los gerentes de las subsidiarias para negociar y/o persuadir a los actores corporativos en diversos procesos. Esta línea de investigación ha centrado la atención de los investigadores recientemente, sin embargo, aún existen grandes vacíos de conocimiento en este campo donde la mayoría de los estudios lo han abordado desde la perspectiva cualitativa (Dörrenbächer y Geppert

2010; Birkinshaw y Ridderstråle, 1999). Esta es una de las razones por la cual, aún no existen escalas validadas que permitan medir el tipo de estrategia que utilizan los gerentes de las subsidiarias en dichos procesos de negociación. De ahí, que una de las contribuciones de este estudio fue crear una escala que permitiera identificar y evaluar las estrategias usadas por los gerentes de las subsidiarias cuando buscan el apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo. Dicha escala fue propuesta tomando en consideración las aportaciones realizadas por Birkinshaw y Ridderstrale (1999) y Dörrenbächer y Geppert (2010)

El constructo de la variable estrategias de apoyo interno fue incorporado en el modelo propuesto como una variable dependiente. Esta variable, posteriormente fue relacionada con el resto de variables independientes, a saber: variables culturales de los gerentes (automejoramiento, apertura al cambio, conservadurismo y autotrascendencia), la resistencia corporativa, la autonomía de la filial y la justicia procedimental.

Otro elemento novedoso en este modelo fue la incorporación de efectos moderadores. Actualmente, el uso de efectos moderadores en las investigaciones ha sido limitado, algunos autores han indicado que esto se debe a que existen muy pocos artículos metodológicos orientados a explicar cómo se deben manejar e interpretar dichos efectos en los modelos del PLS (Henseler y Fassott, 2010; Eggert et al. 2005; Chin et al., 2003). Además, se debe considerar que en las ciencias sociales, se torna difícil pensar que un fenómeno social sea afectado únicamente por una variable. Por su naturaleza, dichos fenómenos son producto de la afectación de una diversidad de variables, por lo que el PLS ofrece, en cierto modo, ofrece esta ventaja. Tampoco el PLS hace distinción en cuanto al tipo de variables que pueden incorporarse como moderadoras puesto que éstas pueden ser métricas o categóricas.

Una vez efectuadas las anteriores aclaraciones, se procede ahora a exponer una síntesis de los principales hallazgos que resultaron del modelo propuesto.

Se logró determinar que existe una relación positiva y directa entre los valores de autotrascendencia que poseen los gerentes de las subsidiarias y la propensión a utilizar estrategias de apoyo interno a lo largo de la cadena de mando corporativo. Los resultados no mostraron relaciones significativas entre las variables culturales de automejoramiento, apertura al cambio y conservadurismo que pudieran vincularse este tipo de estrategias. Esto nos lleva a sugerir que los gerentes con fuertes valores de autotrascendencia podrían ser más efectivos en los procesos de negociación cuando se traten asuntos relacionados con la aprobación de iniciativas innovadoras con los directivos corporativos.

Con respecto a la resistencia corporativa, no logró comprobarse que entre mayor sea la resistencia que enfrenten las iniciativas menor es la propensión a seleccionar estrategias de

apoyo interno. Asimismo, la variable de autonomía por sí sola, no resultó tener incidencia alguna sobre la selección de las estrategias de apoyo internas. Sin embargo, un hecho que se considera importante, porque representa uno de los hallazgos más relevantes de este estudio, es que en presencia de la autonomía como variable moderadora, la relación entre la resistencia corporativa y las estrategias usadas para vencerla, resulta ser significativa. Lo que esto nos dice, es que la relación entre resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno es inversa. Entre mayor sea la autonomía menos es la probabilidad de que un gerente escoja estrategias de apoyo externo.

Otro hallazgo importante fue que la justicia del proceso percibida por parte de los gerentes influye sobre el proceso de selección de estrategias de apoyo interno resultó ser significativa y con signo positivo. Esto indica que cuando el gerente de la filial percibe que el proceso de análisis de la iniciativa propuesta fue justo y transparente, él mismo tendrá la confianza y la libertad suficiente para negociar con quienes han tomado la decisión dentro de la corporación con el fin de revertir la situación. La literatura sugiere que la justicia del proceso alienta la aceptación de los acuerdos negociados y da la oportunidad de efectuar negociaciones integrativas a partir de las cuales se exploran las posibilidades de cómo expandir los beneficios que pudieran surgir de esos procesos de negociación, y así, satisfacer las necesidades de las partes involucradas.

## **6. RECOMENDACIONES**

### **6.1 Para los formuladores de políticas públicas y privadas**

En esta sección se presentan algunas recomendaciones vinculadas al tema de las subsidiarias de las empresas multinacionales, que se han establecido en Costa Rica, mediante la inversión extranjera directa. En esta dirección se tocan aspectos relacionados con la gestión de la innovación por parte de estas subsidiarias a través del planteamiento de iniciativas innovadoras, los encadenamientos productivos entre las subsidiarias y las empresas costarricenses, adicionalmente se presentan algunos lineamientos generales que deben ser considerados por el país al momento de formular políticas encaminadas a aprovechar el impacto de las empresas subsidiarias en el suelo costarricense, especialmente, en lo que se refiere a los activos del conocimiento del país y en la mejora de la estructura productiva en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto, enmarcado dentro de las consideraciones anteriores, Costa Rica debe delinear un plan estratégico para la atracción de la IED que no solo implique “establecer un buen clima de negocios para la atracción de nueva inversión, sino implementar un sistema de

seguimiento y mejora de las condiciones país para que las subsidiarias ya establecidas reinviertan y amplíen sus operaciones en áreas de mayor valor agregado como son las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) si lo que se desea es promover un mayor impacto de estas empresas extranjeras en el sector productivo del país.

Por lo tanto, la calidad de la IED atraída debe ser evaluada a la luz del impacto que tendrán en la dinámica de la innovación del país, debido a que no todos los proyectos de IED generan los mismos beneficios. Ellos difieren en términos de innovación y de valor agregado por lo que el impacto que tienen en la economía del país huésped puede variar, por ejemplo, las industrias basadas en el conocimiento emplean altos niveles de tecnología y trabajadores con amplias destrezas dando como resultado la gestión de nuevo conocimiento, a diferencia de otras empresas, que desarrollan actividades que tienen un bajo valor agregado.

En consecuencia, la IED y los asuntos relacionados a ésta deben estar en la agenda de la política industrial y de innovación del país. Es necesario crear un conjunto de políticas encaminadas a ofrecer nuevos incentivos que aseguren el sostenimiento y crecimiento de la IED en el país post-establecimiento. La política debe ir encaminada a aprovechar cada vez más la capacidad de inversión que tienen las subsidiarias, la apropiación de conocimiento generada por ellas o proveniente de otras latitudes y la tecnología de punta que utilizan para potenciar nuevos proyectos o actividades de I+D+i creadas en Costa Rica y que sean impulsadas por el Gobierno mediante subsidios o incentivos complementarios tales como: subvenciones, deducciones, préstamos bonificados u otros. El otorgamiento de estos beneficios debe ser sujeto a que la subsidiaria tenga encadenamientos productivos con empresas nacionales y que éstas últimas tengan una participación importante en el desarrollo de las actividades de I+D+i, de este modo, se estaría consolidando este tipo de relaciones en el mediano y largo plazo. También, los incentivos podrían orientarse a incrementar el número de encadenamientos cuando a partir del otorgamiento de éstos, se promueva la creación de nuevas alianzas entre las subsidiarias con empresas costarricenses para el desarrollo de nuevas actividades de I+D+i.

Como ya se analizó en este documento, las subsidiarias están comprando parte de sus insumos a empresas nacionales; sin embargo, más de la mitad de los insumos que ellas requieren actualmente, provienen de otros proveedores distintos a los nacionales. Es necesario que las empresas nacionales aumenten la oferta de bienes y servicios de calidad mundial que resulten atractivos en cuestión de calidad y precio para las subsidiarias extranjeras. Continuar con la labor que ha venido realizando el Programa Costa Provee es crucial, para ir en forma paulatina, abarcando un porcentaje de las compras que las subsidiarias actualmente realizan a proveedores extranjeros.

De igual modo, el país podría entrar a subsidiar innovaciones en las subsidiarias cuando en estos proyectos estén directamente involucradas las universidades estatales, y/o los centros de investigación o centros dedicados a la innovación tecnológica que pertenecen al sistema de innovación costarricense. Esto ayudaría a que la población costarricense que trabaja en dichos centros se involucren en la creación y transferencia del conocimiento y aumente la capacidad de absorción derivado de estas actividades, permitiendo en el mediano y largo plazo expandir los activos basados en el conocimiento generando mayor innovación y competitividad y por ende a un mayor crecimiento y desarrollo nacional.

Otro mecanismo para impulsar el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo, es que el país subvencione parcial o totalmente la traída de expertos internacionales que vengán a integrarse a equipos de trabajo que se han formado en las subsidiarias y que estén desarrollando actividades de I+D+i donde el requisito para acceder esos fondos sea que exista una participación mayoritaria de colaboradores costarricenses, requisito que ya cumplen las subsidiarias, porque como se ha mencionado en esta investigación, es mínimo el personal extranjero contratado por estas empresas.

En síntesis, las entidades públicas y privadas deben hacer que las empresas extranjeras establecidas en el país comprometan con el país invirtiendo cada vez más recursos en actividades de I+D+i, generando nuevo conocimiento y difundiénolo entre las empresas costarricenses con las que ya tienen encadenamientos productivos.

Adicionalmente, se recomienda revisar la labor que ha venido realizando AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) apoyando la gestión de la I+D+i mediante el establecimiento de un conjunto de normas denominadas UNE: 166 000 (166.000, 166.001, 166.002 y 166.0006). Estas normas tienen, entre otros propósitos, brindarle a la Administración Pública una herramienta que le permita valorar los proyectos de I+D+i y facilitar el acceso a desgravaciones fiscales.

Sin embargo, debe tener claro que la transferencia de ventajas competitivas y específicas de las EMNs a las domésticas no es automático, mucho va a depender de la capacidad de absorción que tengan las empresas nacionales. Una variedad de factores inciden en el desarrollo de esta capacidad, entre ellos están: la brecha tecnológica que existe entre la subsidiaria y el país huésped, en este caso Costa Rica, la distancia cultural y psicológica, la proximidad geográfica, la naturaleza idiosincrática de las industrias, el nivel de desarrollo de la economía del país, el tamaño relativo de las firmas, el grado protección al comercio y el marco institucionalidad entre otros. Por lo que es necesario que el país haga un esfuerzo para que continúe trabajando por mejorar cada uno de estos aspectos señalados.

Por otro lado, es requisito indispensable que el país cuente con talento humano altamente calificado. Aquí entra en juego la calidad del sistema educativo que prevalece, como es

bien sabido, el sistema educativo constituye una de fuentes del progreso de las naciones, de manera que si se desea avanzar en el desarrollo de actividades de mayor valor agregado, debe impulsarse procesos de formación en el campo de la ciencia y la tecnología a nivel técnico, de grado y post-grado. Las universidades deben procurar ofertar carreras ligadas con el desarrollo empresarial tales como las ingenierías y los negocios. La formación de profesionales en estos campos, además de tener los conocimientos técnicos necesarios, debe desarrollar fuertes competencias y habilidades en el campo de la investigación, así como, en las competencias denominadas suaves (soft). Es necesario también, contar con más programas de post-grado con orientación académica y con más centros de investigación, sean estos universitarios o de otra índole, totalmente ligados a la acción empresarial.

En esa misma dirección, los colegios de secundaria y especialmente las universidades, deben promover la movilidad académica de estudiantes y profesores, de manera que la adquisición de conocimiento y generación de nuevas experiencias adquiridas en el extranjero pueda darse de una manera más directa y más rápida. De igual modo, estas instituciones deben procurar la traída de expertos mundiales en el campo de la ciencia y la tecnología a las aulas para que transfieran el conocimiento, y a la vez, sirvan de modelo a seguir en los estudiantes.

Asimismo, las empresas costarricenses deben desarrollar investigaciones conjuntas con universidades, centros de investigación u organizaciones extranjeras promoviendo una forma de trabajo que cumpla con los estándares mundiales y a la vez puedan insertarse en las redes del conocimiento a nivel mundial.

## **6.2 Futuras líneas de investigación**

Las futuras líneas de investigación son variadas dado que los temas expuestos son muy amplios y pueden ser analizados desde distintas perspectivas, entre ellas se sugieren.

En esta investigación se desarrolló un modelo multivariado para determinar las relaciones existentes entre la variable uso de estrategias internas por parte de los gerentes y las variables: valores culturales, resistencia corporativa, autonomía y justicia del proceso, por lo que en un futuro se puede continuar la investigación desarrollando este mismo modelo, pero esta vez, tomando en consideración las estrategias de apoyo externo.

Elaborar una réplica de este estudio en varios países latinoamericanos, especialmente aquellos que presentan una mayor atracción de IED a través de filiales exteriores, para

contrastar los resultados obtenidos en esta investigación y determinar si existen similitudes o diferentes entre los hallazgos encontrados.

Continuar ahondando en el conocimiento de las resistencias corporativas y las estrategias de negociación desde un enfoque cuantitativo para intentar contrastar los resultados encontrados en esta investigación y aquellos otros estudios que se han realizado con anterioridad y que tienen el carácter de ser cualitativos.

Profundizar en el estudio no solo de las estrategias para enfrentar las iniciativas, sino también, en determinar las diferentes tácticas de negociación que pueden utilizar los gerentes de las filiales dependiendo del tipo de iniciativa y de la circunstancias que la rodean (Kipnis y Schmitdt, Yukl; Jones y Pittman, 1982 y Falbe, 1990). Tal y como lo señala la teoría, la labor de persuasión no es un asunto que se logra realizando un único intento. Al contrario, es un proceso a menudo comprende el uso de varias tácticas, que aplicadas de forma conjunta y en el momento oportuno, resultan ser las más fáciles y menos costosas, antes de pasar a tomar otras medidas más drásticas (Lewis-Duarte y Bligh, 2012; Yukl, 2002)

Profundizar en el conocimiento del aprendizaje organizacional que adquieren las filiales durante los procesos de planteamiento y aprobación de iniciativas de forma tal, que ese conocimiento le permita comprender mejor el contexto institucional y por consiguiente evitar o reducir las causas que generan la resistencia corporativa.

Ampliar el conocimiento en lo que concierne a la asociación de valores individuales de los gerentes de las filiales al tipo de iniciativas emprendedoras que realizan debido a que ha habido una tendencia a asociar las innovaciones continuas e incrementales a culturas organizacionales donde prevalecen valores de conservadurismo y autotrascendencia e iniciativas de avanzada y discontinuas con valores de automejoramiento y apertura al cambio.



## 7. LIMITACIONES

Seguidamente se presentan algunas limitaciones detectadas a lo largo de este estudio, las cuales se hacen explícitas para que algunas de ellas sean mejoradas y superadas en futuras investigaciones afines a este tema.

Una de las limitaciones iniciales fue que en el país no existía una lista completa que comprendiera el número total de subsidiarias ubicadas en Costa Rica. Se encontraron listados parciales de empresas que habían sido traídas por CINDE o bien que estaban en zona franca. Alguna de la información contenida en esos listados se encontraba desactualizada. Por lo que fue necesario iniciar una labor de recopilación de información en las distintas entidades públicas y privadas y en páginas web de las empresas para intentar tener un listado, lo más completo posible, del total de empresas subsidiarias establecidas en el país.

Otra limitación lo constituyó la conformación de la muestra de empresas bajo estudio. Inicialmente se planteó un muestreo aleatorio; sin embargo, muchas las subsidiarias que salieron en la muestra se manifestaron renuentes a proporcionar la entrevista y por ende a brindar información, por tal razón la entrevista se aplicó a las subsidiarias que manifestaron interés de formar parte del estudio. El tamaño de la muestra constituyó una limitación, se obtuvo un total de 102 casos, lo que no permitió efectuar modelaje de datos mediante la técnica CBSEM, por este motivo, se optó por utilizar el PLS que es especial para el modelar datos con muestras pequeñas.

Una tercera limitación se fundamenta en la construcción de constructos emergentes tales como la resistencia corporativa y las estrategias de apoyo interno. Se ha efectuado un esfuerzo por construir y definir apropiadamente ambos constructos; sin embargo se considera que estos pueden ser mejorados en futuras investigaciones a la luz de estos primeros resultados u otros nuevos hallazgos (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; DDörrenbächer y Geppert, 2010; Gammelgaard, 2009; Anderson et al., 2007; Dörrenbächer y Gammelgaard, 2006; Geppert y Williams, 2006; Morgan y Kristensen, 2007; Mudambi y Pedersen, 2007).

Una cuarta limitación que presenta este trabajo se deriva de su parcialidad. Esto por cuanto abarca el análisis de la triada: iniciativas, resistencia y estrategias, desde la visión solamente de una de las partes, es decir, desde la perspectiva de la filial, dejándose al margen las percepciones que tienen los directivos corporativos o la casa matriz con respecto a las variables analizadas.

Una quinta limitante es que algunas de las preguntas planteadas son el resultado de las percepciones que poseen los gerentes con respecto a esas variables. Esto se debió, principalmente, a que en estas empresas los gerentes se rehúsan hacer comentarios o brindar información sobre las iniciativas que la dirección corporativa les rechaza, porque piensan que terceros, verían esta situación como fracasos administrativos. Tampoco, hacen comentarios sobre las estrategias que realmente han utilizado para tratar de persuadir o evitar la resistencia corporativa, porque podría ser mal visto por terceras personas. Por lo tanto, atendiendo a estas posibles dificultades, algunas de las preguntas realizadas a los gerentes fueron planteadas a partir de situaciones hipotéticas. Las preguntas presentaban una situación hipotética y a partir de ellas, debían elegir diversos cursos de acción, según sus percepciones de lo que ellos pudieron haber hecho o decidido en caso de que esa situación se hubiese sido real (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999).

Una última limitación es que este estudio fue enfocado sólo en las subsidiarias de las EMNS localizadas en un único país, Costa Rica. Los gerentes entrevistados en un 81,6% fueron costarricenses, esto puede producir que las percepciones de dichos gerentes se vean influenciadas por la cultura que prevalece en Costa Rica, por lo tanto los resultados obtenidos podrían ser diferentes en otros países, debido a las diferencias en las orientaciones de los valores.

## **8. AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación se realizó gracias al apoyo económico brindado por la Comisión de Incentivos del Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) del Ministerio de Ciencia y Tecnología, la Vicerrectoría de Investigación y Extensión y el Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Asimismo deseo agradecer a las autoridades de CINDE y PROCOMER por su colaboración y apoyo apadrinando la aplicación del cuestionario en las subsidiarias.

También mi agradecimiento a los profesores-investigadores Dr. Federico Torres y al máster Martín Solís por el apoyo brindado en el análisis estadístico de los datos.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, R.; Licht, A.; y Sagiv, L. (2010): "Shareholders and Stakeholders: How does Directors Decide?" *European Corporate Governance Institute*. Finance Working Paper N° 276/2010
- Adler, N. (1997): "International Dimensions of Organizational Behaviour" Cincinnati, Ohio. *South Western College Publishing*
- Almeida, P. y Phene, A. (2004): "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation" *Strategic Management Journal*, vol. 25, pag. 847- 64.
- Ambos, T.; Andersson, U. y Birkinshaw, J. (2010): "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries". *Journal of International Business Studies*, Online publication may 13, pag. 1- 20.
- Andersson, U.; Forsgren, M. y Holm, U. (2002): "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation" *Strategic Management Journal*, vol. 23, pag. 979- 996.
- Andersson, U.; Forsgren, M. y Holm, U. (2007): "Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view" *Journal of International Business Studies*, vol. 38(4), pag. 802– 818.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*. Vol, 103 (3), pag. 411-423.
- Bagozzi, R. (1994): "Advanced methods of marketing research". *Cambridge, MA: Blackwell Business*.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1994): "Advanced topics in structural equation models". In R. P. Bagozzi, (Ed.), *Principles of marketing research* (pp. 1–52). Oxford: Blackwell.
- Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995): "The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration". *Technology studies*, vol. 2(2), pag. 285-309.
- Bardi, A. y Schwartz, S. (2003): "Values and behavior: Strength and structure of relations". *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29. pag. 1207-1220.
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, vol. 17. No 10. pág. 1231- 1241.
- Barney, J.; Wright, M. y Ketchen, Jr. (2001): "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, 27 (6), pag. 625–641.
- Baron, R. y Kenny, D. (1986): "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51(6), pag. 1173- 1182
- Barkema, H., Bell, J. y Pennings, J. (1996) Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 151–166
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1986): "Tap Your Subsidiaries for Global Reach". *Harvard Business Review*, vol. 62, No. 6, pag.87– 94.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1987b): "Managing across Borders: New Strategic Requirements". *Sloan Management Review*, vol. 28, 4, pag.7-17.

- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1988): "Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution". *California Management Review*, vol, 31(1), pag. 54-74.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989): "Managing across borders: The transnational solution". *Cambridge, Mass. Harvard Business School Press*.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1992): *Transnational Management: Text, Cases and readings in Cross-Border Management*. Homewood, Illinois: Irwin "Changing the role of Top Management: Beyond strategy to purpose" *Harvard Business Review*, vol. 72, No. 6, pag. 79- 88.
- Basabe, N. y Ros, M. (2005): "Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-collectivism and power distance" *International Review of Social Psychology*, vol. 18(1), pag, 189-225.
- Bilbao, M.; Techio, E. y Páez, Darío. (2007): "Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta-analítica" *Revista de Psicología*. vol.25 n.2
- Birkinshaw, J. (1995a): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: the initiatives process in foreign subsidiaries" *Unpublished doctoral dissertation* Western Business School, University of Western Ontario. London, Ontario. March 1995.
- Birkinshaw, J. (1995b): "Taking the initiative" *Business Quarterly, summer*, pag. 97- 102.
- Birkinshaw, J. (1997): "Entrepreneurship in multinational Corporations: the characteristics of Subsidiary initiatives" *Strategic Management Journal*, vol. 18:3, pag. 207- 229.
- Birkinshaw, J. (1998): "Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency". *European Management Journal*, 16 (3): 355-364.
- Birkinshaw, J. (2000): "Entrepreneurship in the global firm". *First published 2000. Sage Publications Ltd. London*.
- Birkinshaw, J. y Hood, N. (1998): "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies" *Academy of Management Review*, vol. 23.No. 4, pag. 773- 795.
- Birkinshaw, J. y Morrison, A. (1995): "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations" *Journal of International Business Studies*, vol. 26. Fascículo 4
- Birkinshaw, J. y Ridderstråle, J. (1999): "Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations". *International Business Review*, vol. 8, pag. 149– 180.
- Birkinshaw, J.; Hood, N. y Jonsson, S. (1998): "Building firm-specific advantages in Multinational corporations: the role of Subsidiary initiative". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pag. 221– 241.
- Birkinshaw, J.; Hood, N. y Young, S. (2005): "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance" *International Business Review*, vol.14, pag. 227– 248.
- Birkinshaw, J.; Holm, U.; Thilenius, P y Arvidsson, N. (2000): "Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship". *International Business Review*, vol. 9, pag 321-344.
- Björkman, A. (2003): "Subsidiary Power and Autonomy" *29th Annual EIBA Conference, Copenhagen*, pag. 11- 13.
- Björkman, I.; Fey, C. y Parks, H. (2007): "Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study". *Journal of International Business Studies*, vol. 38. Issue 3, pag 430-446.

- Boehe, M. (2007): “Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil” *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 47, (1), pag. 32-45.
- Borini, F., Fleury, M. y Oliveira, A. (2009): “The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals”. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, vol. 49 Issue 3, pag. 253- 265.
- Bouquet, C. y Birkinshaw, J. (2008): “Weight versus Voice: How foreign subsidiaries gain the attention of headquarters”. *Academy of Management Journal*, vol. 51(3), pag. 577- 601.
- Bower, J. L. (1970): “*Managing the Resource Allocation Process*”. Irwin, Homewood, IL.
- Bower, J. (1972): “Managing the resource allocation process”. Richard D. Irwin.
- Brenes, A. (2014, 26 de marzo). Costa Rica registró más de 30 fusiones y adquisiciones durante el 2013. Periódico El Financiero.
- Cantwell, J. y Mudambi, R. (2005): “MNE competence-creating subsidiary mandates”. *Strategic Management Journal*, vol. 26, pag. 1109-1128.
- Caves, R.E. and Mehra, S.K. (1986), “Entry of foreign multinationals into the US manufacturing industries”, in Porter, M. (Ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston, MA, pp. 449-81
- Chen, Y.; Brockner, J. y Katz, T. (1998): “Toward an explanation of cultural differences in in-group favoritism: The role of individual versus collective primacy”. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 75, pag. 1490– 1502.
- Chow-Ming J, Peng-Yu L, y Yi-Chuan, C. (2008): “Subsidiary Size, Internationalization, Product Diversification and Performance in an Emerging Market”. *International Marketing Review*, 25(6): 612-33.
- Chin, W. (1998a): “Issues and opinion on structural equation modeling”. *Management Information Systems Quarterly*, vol. 22(1), pag. 7- 16.
- Chin, W. (1998b): “The partial least squares approach to structural equation modeling”, pag. 295–336.
- Chin, W. (1998c): “The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In Marcoulides, G.A. (Ed.)”. *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chin, W. (2003): “PLS Graph 3.0.”. Soft Modeling Inc., Houston.
- Chin, W. y Newsted, P. (1999): “Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares”. *Statistical strategies for small sample research*, vol. 2, pag. 307– 342.
- Chin, W.; Marcolin, B. y Newsted, P. (2003): “A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study”. *Information Systems Research*, vol. 14(2), pag. 189- 217.
- CINDE. (2006). IED y Costa Rica: oportunidades, impacto y retos. *Duodécimo Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Programa Estado de la Nación, San José, Costa Rica.
- Claver-Cortés, E.; Pertusa-Ortega, E. y Molina-Azorín J. (2011): “Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, pag. 2- 13.

- Cohen, J. (1988): "Statistical power analysis for the behavioral sciences" (2nd ed.). *Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Colquitt, J.; Scott, B.; Judge, T. y Shaw, J. (2006): "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, pag. 110–127
- Cronbach, L. J. (1970). "Essentials of psychological testing" (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Cropanzano, R. y Folger, R. (1991): "Procedural justice and worker motivation" In Steers, R. M. and Porter, L. W. (eds.), *Motivation and Work Behavior*, 5th Edn., McGraw-Hill, New York, pag. 131– 143.
- Croteau, A. y Bergeron, F. (2001): "An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance" *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 10, pag. 77– 99.
- Daniels, J.; Radebaugh, L.; Sullivan, D. (2013). "Negocios Internacionales" 14a Edición. Pearson Educación. México.
- Day, D. (1994): "Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures". *Organization Science*, vol 5(2), pag. 148– 172.
- Delany, E. (2000): "Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking". *Long Range Planning* 33 (2000), pag. 220- 244.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001): "Index construction with formative indicators: An alternative to scale development". *Journal of Marketing research*, vol. 38(2), pag. 269- 277.
- Diamantopoulos, A.; Riefler, P. y Roth, K. (2008): "Advancing formative measurement models". *Journal of Business Research*, vol. 61(12), pag. 1203- 1218.
- Dimitratos, P.; Liouka, I.; Ross, D. y Young, S. (2009): "The multinational enterprise and subsidiary evolution: Scotland since 1945". *Business History*, vol 51. No. 3, pag. 401– 425.
- Dooms, E. y Van Oijen, A. (2005): "Control differentiation, resource sharing and performance of business units". *Schmalenbach Business Review*, vol. 57, pag. 320- 331.
- Dörrenbächer, C. y Gammelgaard, J. (2006): "Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market, and value-added scope of foreign owned subsidiaries". *Journal of International Management*, vol. 2 (3), pag. 266- 283.
- Dörrenbächer, C. y Gammelgaard, J. (2011): "Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power". *Critical Perspectives on International Business*, vol. 7. No. 1, pag. 30- 47.
- Dörrenbächer, C. y Geppert, M. (2008): "Socio-political positioning and strategizing of key subsidiary manager in cases of mandate change", *presented at the Annual Conference of the academy of Management*. Anaheim, USA.
- Dörrenbächer, C. y Geppert, M. (2010): "Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations". *Personnel Review*, vol. 39. No.5, pag. 600-621.
- Eggert, A.; Fassott, G. y Helm, S. (2005): "Identifizierung und quantifizierung mediierender and moderierender effekte in komplexen kausalstrukturen. In F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott, & J. Henseler" (Eds.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schöffer-Poeschel

- Elron, E. y Vigoda-Gadot, E. (2006): "Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual Teams," *International Journal of Cross-Cultural Management*. (6:3), pag. 295–317.
- Enright, M. y Sabramanian, V. (2007): "An organizing framework for MNC subsidiary typologies". *Management International Review*, vol. 47, pag. 895- 924.
- Ensign, P.; Birkinshaw J. y Frost T. (2000): "R&D centres of excellence in Canada. In The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective", Holm U, Pedersen T (eds). Macmillan: London, pag. 131– 153.
- Falk, R. y Miller, N. (1992): "A primer for soft modeling: University of Akron Press".
- Ferner, A. (2000): "The underpinnings of 'bureaucratic' control systems: HRM in European multinationals" *Journal of Management Studies*, vol. 37 (4), pag. 521- 539.
- Fornell, C. y Bookstein, F. (1982): "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory". *Journal of marketing research*, vol. 19(4), pag. 440- 452.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, vol 18 (1), pag. 39- 50.
- Fornell, C.; Lorange, P. y Roos, J. (1990): "The cooperative venture formation process: a latent variable structural modelling approach". *Management Science*, vol. 36, pag. 1246– 1255.
- Forsgren, M. y Pedersen, T. (1998): "Centres of excellence in multinational companies: The case of Denmark. In J. Birkinshaw & N. Hood (Eds.)", *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, pag. 141- 161.
- Forsgren, M.; Pedersen, T. y Foss, N. (1999): "Accounting for the strengths of MNC subsidiaries: the case of foreign-owned firms in Denmark". *International Business Review*, 8(2), pag.181- 196.
- Foss, N. y Pedersen, T. (2002): "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context". *Journal of International Management*, vol. 8, pag. 49- 67.
- Gammelgaard, J. (2009): "Intrafirm Competition: The Differentiating Impact of the Subsidiary Management Composition". *Competition and change*, vol. 13, No. 3, pag.214– 228.
- Gammelgaard, J.; McDonald, F.; Stephan A.; Tuselmann, H. y Dörrenbächer, C. (2012): "Autonomy, networks and subsidiary performance". *JIBS Working Papers No. 2012-3*
- Garnier, G. (1982): "Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations". *Academy of Management Journal*, vol. 25 (4), pag. 693- 908.
- Garnier, G.; Osborn, T.; Galicia, F. y Lecon, R. (1979): "Autonomy of the Mexican Affiliates of U.S. Multinational Corporations". *Columbia Journal of World Business*, pag. 78–90.
- Geisler, C; Dhanaraj C y Pedersen, T (2006). Evolution of subsidiary competences: Extending the diamond network model.
- Geisser, S. (1975): "The predictive sample reuse method with applications". *Journal of the American Statistical Association*, vol. 70, pag. 320– 328.
- Geppert, M. y Williams, K. (2006): "Global, national and local practices in multinational corporations: Towards a sociopolitical framework" *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17(1), pag. 49- 69.

- Ghoshal, S. (1986): "The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes", *unpublished doctoral dissertation*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1988): "Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations" *Journal of International Business Studies*, vol. 19 (3), pag. 365– 388.
- Ghoshal, S. y Nohria, N (1989): "Internal differentiation within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, vol 10, pag. 323- 337.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1994), "Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management" *Strategic Management Journal*, vol. 15 (summer special issue) pag, 91- 112
- Greenberg, J. (1986) "Determinants of perceived fairness of performance evaluations". *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1987): "A taxonomy of organizational justice theories" *Academy of Management Review*, vol. 12(1), pag. 9- 22.
- Greenberg, J. (1990): "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow". *Journal of Management*, vol. 16, pag. 399- 432.
- Gupta A. y Govindarajan, V. (1991): "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations" *Academy of Management Review* vol. 16, pag. 768- 792.
- Hair, F., Anderson, R.E, Tatham, R.L. y Black, W.C. (1992). "*Multivariate data analysis with readings*" New Jersey: Prentice Hall (Higher Education Division, Pearson Education), 3<sup>th</sup> edition.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (1999): "Análisis Multivariante de datos" Ed. Prentice Hall, Londres.
- Hair, J.; Black, W.; Babin, B. y Anderson, R. (2010): "Multivariate Data Analysis with Readings", Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Hair, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011): "PLS-SEM: indeed a silver bullet" *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19 (2), pag. 139- 151.
- Harzing, A. (2000). An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of international business studies*: Vol. 31, 1 (First quarter 2000): pag: 101-120
- Hedlund, G. (1981): "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters subsidiary relationships in Swedish MNCs", in Otterbeck, L. (Ed.), *The Management of Headquarters-subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, St Martin's Press, New York, NY, pag. 25-78
- Hedlund, G. y Ridderstråle, J. (1992): "Towards the N-Form corporation: exploitation and creation in the MNC". *IIB Working Paper*, RP 92/15.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2010): "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill, México.
- Henseler, J. y Fassott, G. (2010): "Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures"



- Henseler, J.; Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing", in: Sinkovics, R. R., Ghauri, P. N. (eds.), *Advances in International Marketing*, vol. 20, pag. 277– 320.
- Hill, C. (2011): "Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global". Octava Edición". *Mc Graw Hill*. México
- Hofstede, G. (1980): "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", *London: Sage publication*.
- Holm, U. y Pedersen, T. (2000): "The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence: A Subsidiary Perspective". *Macmillan, London*.
- Holm, U.; Holmström, C. y Sharma, D. (2005): "Competence Development through Business Relationships or Competitive Environment?: Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage". *Management International Review (MIR)*, vol. 45, no. 2005/2, pag. 197- 218.
- Isobe, T., Makino, S. and Montgomery, D.B. (2000), "Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 468-84.
- Johanson, J., y Vahlne, J-E. (1977). *The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johnston, S. y Menguc, B. (2007): "Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries". *Journal of International Business Studies*, vol. 38 No. 5, pag. 787- 801.
- Jones, E. y Pittman, T. (1982): "Toward a general theory of strategic self-presentation" In J. Suls (Ed.) *Psychological perspectives of the self* (pag. 231- 261). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Jong y Van Vo (2010). The impact of the institutional environment on the autonomy of MNC's subsidiaries. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2):53-63.
- Kanter, R. (1982): "The middle manager as innovator". *Harvard Business Review*, July–August: pag. 95–105.
- Kasof, J.; Chen, C.; Himsel, A. y Greenberger, E. (2007): "Values and creativity". *Creativity Research Journal*, vol.19, pag.105– 122.
- Kasser, T. y Ahuvia, A. (2002): "Materialistic values and well-being in business students". *European Journal of Social Psychology*, vol. 32, pag. 137- 146.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1991): "Implementing global strategies: The role of procedural justice". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pag. 125- 143.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (1998): "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pag. 323- 338.
- Kipnis, D. y Schmidt, S. (1985) "The language of persuasion". *Psychology Today*, 19, pag. 40- 46.
- Kipnis, D.; Schmidt, S. y Wilkinson, I. (1980): "Intra organizational influence tactics: Explorations in getting one's way". *Journal of Applied Psychology*, vol. 65(4), pag. 440- 452.

- Kleinbaum, D.; Kupper, L.; Muller, K. y Nizam, A. (1998): "Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods" (3rd Ed.). *Pacific Grove: Duxbury*.
- Kluckhohn, C. (1951): "Value and value orientations in the theory of action" *In T. Parsons and social psychology*, vol. 25, pag.1– 65. New York: Academic Press.
- Knowles, E. S., y Linn, J. A. (Eds.). (2004): "Resistance and persuasion". Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Leventhal, G. (1980): "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship". In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, pag. 27– 55.
- Leventhal, G.; Karuza, J. y Fry, W. (1980): "Beyond fairness: A theory of allocation preferences". In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pag. 167- 218).
- Lewis-Duarte y Bligh (2012): "Agents of influence: exploring the usage timing and outcomes of executive coaching tactic" *Leadership y Organization Development*.
- Li, J.T. (1995), "Foreign entry and survival: the effects of strategic choices on performance in international markets", *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 5, pp. 333-51.
- Licht A. (2007): "The entrepreneurial spirit and what the law can do about it" *Comparative Labor Law and Policy Journal*, vol. 28, pag. 817- 862.
- Lind, E. y Tyler, T. (1988): "The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum Press".
- Lucas, L. (2006): "The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation" *The Learning Organization*, vol. 13.No. 3, 2006, pag. 257- 275.
- Luo, Y. (2005): "Toward competition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries" *Journal of World Business*, vol. 40(1), pag. 71- 90.
- Madhok, A. (1997). "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 39-61.
- Mahnke, V.; Venzin, M. y Shaker, A. (2007): "Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: aligning interests and cognition under uncertainty" *Journal of Management Studies*, vol. 44(7), pag. 1278– 1298.
- Matarrita, R. (2008): "Evolución y efectos recientes de la Inversión Extranjera Directa en Costa Rica (2000-2007)". Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). San José, Costa Rica.
- Meyer, K.; Mudambi, R. y Narula, R. (2011): "Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness" *Journal of Management Studies*, vol. 48, pag. 2.
- Meyer, K. E., Wright, M., y Pruthi, S. (2009). Managing knowledge in foreign entry strategies: A resource-based analysis. *Strategic Management Journal*, 31(5), 557-574
- Mideplan. (2012): "Costa Rica: Evolución de la inversión extranjera directa 2011". Área de Análisis del Desarrollo. *Unidad de Análisis Nacional*. Ministerio de Planificación, Costa Rica.
- Miller, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." *Management Science*, vol. 29, pag. 770- 791.

Ministerio de Comercio Exterior (2012): “Inserción de Costa Rica en la Economía Mundial: los primeros 20 años en el Sistema Multilateral de Comercio”. *Ministerio de Comercio Exterior. Costa Rica*. 1. ed. San José, C.R. pag. 278.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2010). Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “María Teresa Obregón Zamora”. San José, Costa Rica

Miravittles, P. (2001): “Análisis del Rol Estratégico de las filiales de Multinacionales Industriales Extranjeras presentes en Cataluña” *XI Congreso Nacional de ACEDE. España*, pag. 1- 29.

Miravittles, P.; Nuñez, A. y Guitart, L. (2010): “Internacionalización de la actividad de I+D en las filiales de multinacionales extranjeras en España: ¿Explotación o creación de ventajas competitivas?”. *Universidad Business Review*. Cuarto trimestre. Pag. 12-29

Monge, R.; Leiva, J. y Rodríguez, J. (2012). “Inversión Extranjera directa, movilidad laboral y derrames de conocimiento en Costa Rica”. *Tecnología en Marcha*. 25(5): 103-115.

Morgan, G. y Kristensen, P. (2006): “The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism” *Human relations*, vol. 59(11), pag. 1467– 1490.

Morgan, P y Kristensen, G., (2007) “*Multinationals and institutional Competitiveness*”. *Regulation & Governance* (2007) 1, 197–212

Morris, M.; Davis, D. y Allen, J. (1994): “Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism and collectivism” *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pag. 65- 89.

Mudambi, R. y Navarra, P. (2004): “Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs” *Journal of International Business Studies*, vol. 35(5), pag.385- 406.

Mudambi, R., y Pedersen, T. (2007): “Agency theory and resource dependency theory: Complementary explanations for subsidiary power in multinational corporations”. In: Pedersen, T. and Volberda, H. (eds.) *Bridging IB theories, constructs, and methods across cultures and social sciences*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, 2007.

Nohria, N. y Ghoshal S. (1994): “Differentiated fit and share values alternatives for managing headquarters subsidiary relations” *Strategic Management Review*, vol. 15 (6), pag. 491- 502.

Nohria, N. y Ghoshal S. (1997): “The differentiated network – Organizing multinational corporations for value creation”. *San Francisco: Jossey-Bass*.

Nunnally, J. (1978): “Psychometric theory, 2nd Edn”. *New York: McGraw-Hill*.

OCDE y Eurostat. (2006) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. Traducción española Grupo Tragsa

Oreg, S. (2006): “Personality, Context, and Resistance to Organizational Change” *European Journal of Work y Organizational Psychology*, vol. 15(1) pag. 73- 101.

Oreg, S.; Vakola, M.; Armenakis, A.; Bozionelos, N.; Gonzalez, L.; Hr̃ebi’c̃kova, M. Saksvik; Mahmut; Bayazit; Arcinięga, Barkauskiene, Fujimoto, Han, Jimmieson, Mitsuhashi, Ohly, y Saksvik. (2008): “Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations” *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, No. 4, pag. 935– 944

- Paus, E. y Gallagher, K. (2007) "Missing links: Foreign investments and industrial Development en Costa Rica y México". *St Comp Int Dev*, 43:53–80.
- Pearce, R. (1999): "Decentralised RyD and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs)".
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (1978): "The external control of organizations: A resource dependence perspective" New York: *Harper y Row*.
- Pinchot, G. (1985): "Intrapreneuring: Why you dont`n to leave the corporation to become an entrepreneur, Harper& Row". Cambridge.U.S.A
- Pla, J. y León, F. (2004): "Dirección de Empresas Internacionales". *Editorial Pearson Educación S.A. Madrid, España*, pag. 1- 384.
- Prahalad, C. y Doz, Y. (1981): "An Approach to Strategic Control in MNCs" *Sloan Management Review*, summer 1981, vol. 22, No. 4, pag. 5- 14.
- Ringle, C.; Wende, S. y Will, A. (2005): "Smart PLS 2.0 (M3) beta", Hamburg, Germany.
- Roccas, S., Schwartz, S. y Amit A. (2010) "Personal Value Priorities and National Identification". *Political Psychology*. Vol. 31, No. 3. Pag. 303-419.,
- Rodríguez-Pinto, J.; Rodríguez-Escudero, A. y Gutiérrez-Cillán, J. (2008): "Order, positioning, scope and outcomes of market entry" *Industrial Marketing Management*, vol. 37(2), pag. 154- 166.
- Rosenblatt, V. (2011): "The impact of institutional processes, social networks, and culture on diffusion of global work values in multinational organizations". *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 18. Iss: 1, pag. 105 – 121.
- Rothwell, R. (1977): "The characteristics of succesful innovators and technically progressive firms" *R y D Management*, vol. 7(3).
- Roth, K. y Morrison, A. (1992): "Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates" *Journal of International Business Studies*, vol. 23, pag. 715- 736.
- Rousseau, D. (1995) "Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements". Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. y Parks, M. (1993). "The contracts of individuals in organizations, in: B. M. Straw y L. L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*", pag. 1–43 (Greenwich, CT:JAI).
- Royce, J. y Powell, A. (1983): "Theory of personality and individual differences. Factors systems and processes" Englewood Ciffs, NJ: *Prentice Hall*.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2001): "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises" *Strategic Management Journal*, vol. 22 (3), pag. 237- 250.
- Sagiv, L. y Schwartz, S. (2007): "Cultural values in organizations: insights for Europe". *European J. International Management*, Vol. 1, No. 3.
- Santiso, J (2008): "La emergencia de las multilaterales" *Revista de la Cepal* 95.
- Sargent, J y Matthews, L. (2004).The drivers of evolution/upgrading in Mexico's maquiladoras: How important is subsidiary initiative?.Working paper #2004-22

- Schwartz, S.H. (1992): "Universals in the content and structure of values: Theoretical".
- Schwartz, S. (1994): "A Theory of cultural values and some implications for work". *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48 (1), pag. 23-37.
- Schwartz, S. (2005). "Basic human values: Their content and structure across countries". In A. Tamayo y J.B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*[Values and behavior in organizations] pag. 21-55.
- Schwartz, (2009): "*Basic Human Values*". Cross-National Comparison Seminar on the Quality and Comparability of Measures for Constructs in Comparative Research: Methods and Applications, Bolzano (Bozen), Italy, June 10-13, 2009.
- Schwartz, S. y Bardi, A. (2001): "Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective". *Journal of Cross Cultural Psychology*. Vol. 32, pag. 268– 290.
- Schwartz, S. y Bilsky, W. (1987): "Toward a universal psychological structure of human values" *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.53, pag. 550- 562.
- Scott, W. R. (1995): "Institutions and organizations". Thousand Oaks, CA: *Sage*
- Sosik, J. (2005): "The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study" *Leadership Quarterly*, vol. 16, pag. 221- 244.
- Stevenson, H. (1983) 'A perspective on entrepreneurship', Harvard Business School Working Paper, 9-384-131.
- Stone, M. (1974): "Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions". *Journal of the Royal Statistical Society*, Series B, Vol. 36(2), pag. 111– 147.
- Taggart, J. (1997a): "Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy" *Journal of International Business Studies*. First Quarter 1997, Vol. 28, 1, pag.51-76.
- Taggart, J. (1997b): "An evaluation of the integration-responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the UK". *Management International Review*., Vol. 37(4), pag. 295-318.
- Taggart, J. (1998): "Strategy shifts in MNC subsidiaries" *Strategic Management Journal*, vol. 19, pag. 663– 681.
- Tavares, A. (2002): *Multinational Subsidiary Evolution and Public Policy: Two tales from the European Periphery*. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2:3, pag 195-213
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V.; Chatelin, Y. y Lauro, C. (2005): "PLS path modeling" *Computational Statistics y Data Analysis*, vol. 48(1), pag. 159– 205.
- Thibaut, J., y Walker, L. (1975): "Procedural justice: A psychological analysis". Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tong, C.; Wong, A. y Yiu-fai Kwok, E. (2012): "Major Determinants Affecting the Autonomy of Multinational Corporation Subsidiaries in China" *Journal of Management Research*, vol. 4, No. 1: E1
- Triandis, H. (1989): "The self and social behavior in differing cultural contexts" *Psychological Review*, vol. 96(3), pag. 506– 520.
- Triandis HC. (1994) . "Culture and Social Behavior". New York: *McGraw-Hill*.
- Triandis, H. (1995): "Individualism and Collectivism. Boulder", *CO: Westview Press*.

Triandis, H. (1996): "The psychological measurement of cultural syndromes", *American Psychologist*, Vol. 51 No. 4, pag. 407-415.

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1998): "Riding the Waves of Culture", *McGraw-Hill*, New York.

Trompenaars, F. (1995). "Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business". Nicholas Brealey, London

UNCTAD (2013): World Investment Report 2013, "Global Value Chains: Investment and trade for development" *.Publicaciones de las Naciones Unidas*, Ginebra.

Verbeke, A.; Chrisman, J. y Yuan, W. (2007): "A note on strategic renewak and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises" *Entrepreneurship Theory and Practice* July, pag. 585- 600.

Vinzi, V. (2010): "PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement" In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares*. Heidelberg: Springer.

Vora, D., Kostova, T. y Roth, K. (2007): "Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification Abstract" *Management International Review*, vol. 47, pag. 595-620.

White, R. y Poynter, T. (1984): "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada". *Business Quarterly* 49 (Summer), pag. 59-69.

Young, S.; Hood, N. y Hamill, J. (1985): "Decision-Making in Foreign-Owned Multinational Subsidiaries in the United Kingdom, Multinational Enterprises Programme Working Paper" *International Labour Office, Geneva*. No 35.

Young, S. y Tavares. T. (2004): "Centralization and Autonomy: Back to the future". *International Business Review*, vol. 13 (2), pag. 215-237.

Yukl, G. (2002): "Leadership in Organizations", Fifth ed. *Prentice Hall*.

Yukl, G. y Falbe, C. (1990): "Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts" *Journal of Applied Psychology*, vol. 75(2), pag. 132- 140.

## **10. APENDICES**

## APENDICE A

Tabla 10: Definición y operativización de variables

VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR	ITEMS
<b>Autonomía</b>	Grado de libertad que tiene la subsidiaria para tomar decisiones en las actividades que realiza sin interferencia de la casa matriz en diversas Actividades	- Desarrollo de productos nuevos y mejorados.	La variable se mide utilizando las siguientes categorías: <ol style="list-style-type: none"> <li>Decisiones son tomadas por la casa matriz/oficina regional <b><i>sin consultar</i></b> o pedir la opinión de la subsidiaria.</li> <li>Decisiones son tomadas principalmente por la casa matriz/oficina regional <b><i>después</i></b> de consultar o buscar la opinión de la subsidiaria.</li> <li>Decisiones son tomadas principalmente por la subsidiaria <b><i>después</i></b> de consultar o buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</li> <li>Decisiones son tomadas por la subsidiaria <b><i>sin consultar</i></b> ni buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</li> </ol> Para el análisis esta variable se transformó en un índice general-
		- Cambios significativos en los procesos productivos	Mismas opciones de respuesta que el ítem anterior.
		- Actividades de investigación y desarrollo	Mismas opciones de respuesta que el ítem anterior.
		- Desarrollo de innovaciones	Mismas opciones de respuesta que el ítem anterior.
		- Ddefinición de los objetivos y metas	Mismas opciones de respuesta que el ítem anterior.
		- Elección de proveedores	Mismas opciones de respuesta que el ítem anterior.
- Cambios en la organización de la subsidiaria	Mismas opciones de respuesta que el ítem anterior.		
<b>Ventajas distintivas de las subsidiarias</b>	Nivel al cual la subsidiaria se destaca en las siguientes tres actividades: producción de bienes y servicios, marketing, ventas y servicio post-venta e investigación y desarrollo con respecto al resto de subsidiarias de la	Producción de bienes y servicios ( <b><i>indicador referente</i></b> )	La variable se mide usando las siguientes categorías: <ol style="list-style-type: none"> <li>1= nivel muy bajo</li> <li>2= nivel bajo</li> <li>3= nivel intermedio</li> <li>4= nivel alto</li> <li>5 nivel muy alto</li> </ol> Para efecto de análisis de agruparon de la siguiente manera:



	corporación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nivel alto en la producción de bienes y/o servicios con respecto a otras unidades corporativas (4 y 5).</li> <li>b. Nivel bajo o medio en la producción de bienes y/o servicios con respecto a otras subsidiarias (1,2 y 3)</li> <li>c. No desarrolla esa capacidad</li> </ul>
		Marketing, ventas y servicios post-venta	Mismas opciones de respuesta que la pregunta anterior
		Investigación y desarrollo	Mismas opciones de respuesta que la pregunta anterior
<b>Rol de la subsidiaria</b>	Es la función estratégica asignada por la casa matriz a una subsidiaria. Para tal efecto se tomó como referencia la clasificación propuesta por White y Poynter (1984), que establece cinco categorías de roles.	<p>¿Cuál de los siguientes roles es el que mejor se ajusta al desempeñado por la subsidiaria que usted dirige en Costa Rica? Escogencia única</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Rol satélite de comercialización</li> <li>B. Rol de réplica en miniatura</li> <li>C. Especializado en un producto</li> <li>D. Fabricante racionalizado (<i>indicador referente</i>).</li> <li>E. Estrategia independiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Vende los productos/servicios de la casa matriz en CR o en la Región. La función va desde la importación, distribución, mercadeo y servicios de apoyo a los clientes. El desarrollo de productos y procesos lo realiza la casa matriz.</li> <li>B. Produce y vende en CR algunas de las líneas de productos/servicios de la casa matriz (o línea de productos relacionados). Productos con bajo volumen de ventas son importados de la casa matriz, pero generalmente el negocio es una réplica de la casa matriz. Algunas subsidiarias no hacen modificaciones de los productos/servicios que vende la casa matriz; sin embargo, otras ajustan los productos o servicios a la medida de las preferencias del mercado local.</li> <li>C. Produce un conjunto designado de <b>componentes/productos/servicios</b> para varios países o para el mercado global. No realiza funciones de mercadeo. Las actividades de desarrollo las realiza la casa matriz pero, ocasionalmente, mejoras específicas en los procesos pueden ser desarrollados en CR. Las decisiones estratégicas importantes las hace casa matriz.</li> <li>D. Desarrolla, produce y comercializa <b>una línea</b> de productos o servicios limitada por la casa matriz para que sean vendidos <b>mercados globales</b>. Los productos, mercados o tecnologías básicas son similares a las de la casa matriz. La subsidiaria es auto-suficiente en términos de aplicación de I&amp;D, producción y mercadeo. Tiene control estratégico sobre los productos ya establecidos pero no sobre cambios estratégicos mayores o muy importantes.</li> <li>E. Tiene libertad y recursos para desarrollar líneas de negocios tanto en el mercado local, en varios países o en mercado global. No tiene limitaciones para acceder mercados y posee libertad para buscar nuevas oportunidades de negocios. Las relaciones administrativas y</li> </ul>

			financieras <b>los únicos vínculos</b> con la casa matriz.
<b>Forma de incorporación</b>	Determina la forma como la subsidiaria se incorporó a la corporación	a. Creada por la propia corporación “Green field”. b. Fusión y adquisición c. Otras formas de incorporación	Respuesta única
<b>Tamaño</b>	Se refiere al tamaño de la subsidiaria según el criterio de número de empleados		Respuesta numérica
<b>Edad</b>	Considera el número de años en que la subsidiaria se incorporó a la corporación		Respuesta numérica
<b>Sector</b>	Se refiere al sector en el que la subsidiaria desarrolla la actividad de su negocio	Servicios Manufactura Comercio Agroindustria	Respuesta única. Para el análisis no se consideró el sector de agroindustria porque era solamente un caso.

## APENDICE B:

Tabla 11: Definición de las variables del Modelo multivariado

Variables e indicadores		Autores clave
<b>Dimensión cultural automejoramiento</b>		
<b>Poder</b>	Poder social (control sobre otros, dominio) Riqueza (posesiones materiales, dinero) Autoridad (tener derecho de mandar y guiar) Exitoso (lograr metas)	Schwartz (1994, 1992)
<b>Logro</b>	Ambicioso (aspirar, trabajar duro) Influyente (tener impacto con gente y eventos) Capaz (competente, efectivo, eficiente) Preservar mi imagen pública (cuidar mi "imagen")	
<b>Dimensión cultural apertura al cambio</b>		
<b>Motivación</b>	Vida emocionante (experiencias estimulantes) Vida variada (una vida llena de retos, desafíos y cambios) Atrevido (vivir en la aventura, en el riesgo) Creatividad (autenticidad, imaginación)	Schwartz (1994, 1992)
<b>Auto-dirección</b>	Independiente (auto-suficiente) Libertad (libertad de acción y pensamiento) Elegiendo propias metas (seleccionar propósitos propios) Curioso (interesado en todo, explorador)	
<b>Hedonismo</b>	Disfrutar la vida (disfrutar comida, sexo, tiempo libre, etc.) Placer (gratificación de deseos)	
<b>Dimensión cultural conservadurismo</b>		
<b>Tradición</b>	Respeto por la tradición (preservación de costumbres) Moderado (evitar extremos en sentimientos y acciones) Humilde (modesto) Obediencia (conocer obligaciones, servicial, sumiso) Orden social (estabilidad en la sociedad)	Schwartz (1994, 1992)

Variables e indicadores		Autores clave
<b>Conformidad</b>	Seguridad Nacional (protección de mi nación contra enemigos) Reciprocidad de favores (Hoy por ti, mañana por mí) Seguridad familiar (seguridad para los que amamos) Limpio (ordenado, pulcro)	
<b>Seguridad</b>	Aceptando mi parte en la vida (aceptar las circunstancias que se presentan en la vida) Devoto (religión, fe y creencias) Cortesía (tener buenos modales) Honrando a padres y mayores (mostrar respeto) Auto-disciplina (resistir a la tentación)	
<b>Dimensión cultural de autotrascendencia</b>		
<b>Universalismo</b>	Igualdad (misma oportunidad para todos) Un mundo en paz (libre de guerras y conflictos) Unidad con la naturaleza (formar parte de la naturaleza) Un mundo de belleza (belleza en arte y naturaleza) Justicia social (corrigiendo la injusticia, preocuparse por el débil) Mente abierta (respetar y tolerar diferentes ideas y creencias) Protector del medio ambiente (preservar la naturaleza)	Schwartz (1994, 1992)
<b>Benevolencia</b>	Leal (fidelidad a mis amigos, grupos) Honestidad (sinceridad) Servicial (trabajar para el beneficio de otros) Responsable (de fiar, de confianza) Perdón (saber pedirlo y saber darlo)	
<b>Resistencia corporativa (sistema inmunológico corporativo)</b>		
<p>Si en el futuro inmediato la subsidiaria que usted dirige planteara una iniciativa importante a la casa matriz, ¿cuál cree usted que sería la respuesta de la corporación (dirección corporativa y/o otras las unidades corporativas)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La dirección corporativa aceptaría la iniciativa y apoya sin reservas.</li> <li>2. La dirección corporativa solicitaría mayor información.</li> <li>3. La dirección corporativa postergaría la respuesta y termina por olvidarla.</li> <li>4. La dirección corporativa rechazaría la iniciativa definitivamente</li> <li>5. Otras unidades corporativas considerarían que la subsidiaria no tiene legitimidad para plantear esas iniciativas.</li> <li>6. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa</li> </ol>		<p>Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw, 2000.</p>

Variables e indicadores	Autores clave
<p>porque <u>rivaliza</u> con la <u>misma</u> iniciativa que ellos están proponiendo.</p> <p>7. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque <u>rivaliza</u> con otras iniciativas <u>alternativas</u> que ellos están proponiendo.</p>	
<b>Autonomía</b>	
<p>Para las siguientes actividades que realiza la subsidiaria, indique quien toma la decisión de acuerdo con las siguientes opciones:</p> <p><b>a.</b> Decisiones son tomadas por la casa matriz/oficina regional <u>sin consultar</u> o pedir la opinión de la subsidiaria.</p> <p><b>b.</b> Decisiones son tomadas principalmente por la casa matriz/oficina regional <u>después</u> de consultar o buscar la opinión de la subsidiaria.</p> <p><b>c.</b> Decisiones son tomadas principalmente por la subsidiaria <u>después</u> de consultar o buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</p> <p><b>d.</b> Decisiones son tomadas por la subsidiaria <u>sin consultar</u> ni buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de productos nuevos o mejorados</li> <li>2. Cambios significativos en los procesos productivos</li> <li>3. Realización de actividades de investigación y desarrollo</li> <li>4. Desarrollo de innovaciones</li> <li>5. Definición de los objetivos y metas para todos los negocios en los que opera la subsidiaria</li> <li>6. Elección de proveedores</li> <li>7. Cambios en la organización de la subsidiaria</li> </ol>	<p>Taggart 1997a;          Birkinshaw 1995a ;          Birkinshaw y Morrison, 1995; Martínez y Jarillo, 1989; Ghoshal et al. 1994, Young y Tavares, 2004</p>
<b>Justicia Procedimental</b>	
<p>El proceso que utiliza la casa matriz para la presentación y aprobación de las iniciativas planteadas por la subsidiaria a su cargo, se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe comunicación bilateral entre los administradores de la casa matriz y los de la subsidiaria costarricense.</li> <li>2. Los administradores de la casa matriz aplican en forma consistente los procedimientos referentes al análisis y aprobación de iniciativas de todas las subsidiarias por igual.</li> <li>3. La subsidiaria costarricense es tomada en cuenta en las decisiones finales de la casa matriz.</li> <li>4. Los administradores de la casa matriz conocen y están bien informados de todo lo que acontece en la subsidiaria costarricense</li> <li>5. La subsidiaria puede desafiar o refutar las decisiones finales que ha tomado la casa matriz.</li> </ol>	<p>Kim y Mauborgne (1993, 1991)</p>

Variables e indicadores	Autores clave
<b>Estrategias con apoyo interno para enfrentar la resistencia corporativa</b>	
<p>Si la subsidiaria a su cargo planteara una iniciativa que usted considera es muy importante para la filial y/o la corporación. ¿Cuáles estrategias seguiría si <u>percibiese</u> que su iniciativa ha sido rechazada por la dirección corporativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desistir de la iniciativa para evitar conflictos con otras unidades corporativas </li> <li>2. Persistir en sus intentos de convencer a la dirección corporativa para que acepte la iniciativa.</li> <li>3. Utilizar sus contactos personales con otros directivos corporativos para combatir o eludir las resistencias corporativas</li> </ol>	<p>Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw, 2000. Dörrenbächer y Geppert, 2010.</p>

## APENDICE C.

Tabla 12: Evaluación de los indicadores reflectivos de primer orden del modelo

Constructos 1er. Orden	Indicadores	Cargas Factoriales	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
Logro			0.87	0.69
	F1.30	0.80		
	F1.33	0.85		
	F1.44	0.85		
Poder			0.83	0.70
	F1.8	0.77		
	F1.19	0.90		
Autodirección			0.81	0.51
	F1.11	0.72		
	F1.22	0.66		
	F1.32	0.76		
	F1.42	0.72		
Motivación			0.86	0.68
	F1.6	0.85		
	F1.17	0.82		
	F1.28	0.81		
Hedonismo			0.76	0.62
	F1.3	0.74		
	F1.39	0.83		
Tradición			0.78	0.55
	F1.13	0.75		
	F1.34	0.74		
	F1.40	0.73		
Conformidad			0.81	0.59
	F1.7	0.75		
	F1.31	0.80		
	F1.37	0.75		
Seguridad			0.81	0.52
	F1.5	0.68		
	F1.9	0.81		
	F1.15	0.71		
	F1.45	0.68		
Universalismo			0.85	0.54
	F1.12	0.72		
	F1.16	0.83		
	F1.18	0.48		
	F1.20	0.73		

Constructos 1er. Orden	Indicadores	Cargas Factoriales	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media (AVE)
	F1.29	0.86		
Benevolencia			0.82	0.61
	F1.35	0.77		
	F1.41	0.80		
	F1.43	0.79		
Resistencia			0.81	0.51
	C4.3	0.81		
	C4.4	0.75		
	C4.6	0.62		
	C4.7	0.68		
Justicia Procedimental			0.81	0.53
	C8.1	0.77		
	C8.2	0.81		
	C8.3	0.75		
	C8.4	0.53		
Autonomía			0.87	0.62
	B3.1	0.66		
	B3.2	0.82		
	B3.3	0.79		
	B3.4	0.87		
Estrategia de apoyo interno			0.78	0.55
	C5.1	0.78		
	C5.2	0.74		
	C5.3	0.70		

Fuente:

Elaboración

propia



## APENDICE D.

Tabla 13: Análisis de la validez discriminante de los constructos reflectivos obtenidos a través de la  $\sqrt{AVE}$

	Auto mejoramiento	Apertura al Cambio	Conservadurismo	Autotrascendencia	Resistencia corporativa	Justicia del proceso	Autonomía
Automejoramiento	NA						
Apertura al cambio	0,72	NA					
Conservadurismo	0,54	0,6	NA				
Autotrascendencia	0,52	0,55	0,7	NA			
Resistencia corporativa	0,05	0,1	0,23	0,07	0,72		
Justicia Procedimental	0,2	0,13	0,26	0,03	0,38	0,73	
Autonomía	-0,02	-0,08	-0,1	-0,15	0,25	0,04	0,77
Estrategia apoyo Interno	0,09	0,12	0,12	0,2	0,1	0,21	0,12

Nota: se han sustituido los valores de la diagonal por la raíz cuadrada del AVE de cada constructo.

Nota NA significa "No aplica" debido a que los índices son formativos

## APENDICE E: Cuestionario

Las subsidiarias de las empresas multinacionales juegan un papel importante en el desarrollo económico de Costa Rica. Por esta razón, es necesario conocer aspectos estratégicos de ellas: roles que desempeñan, las iniciativas emprendedoras que desarrollan, las capacidades competitivas y los valores culturales de los gerentes, entre otras variables. La presente investigación es conducida por el Tecnológico de Costa Rica y debido a la importancia que representa para el país, cuenta con el apoyo del CINDE, PROCOMER Y AMCHAM. Estaremos muy complacidos si nos completa el siguiente cuestionario y de antemano le agradecemos su amabilidad. Toda la información será manejada en estricta confidencialidad. Los resultados se presentarán en modo agregado y bajo ningún motivo en forma individual.

**Notas Aclaratorias en cuanto a la interpretación de términos:**

**Subsidiaria:** es la empresa que pertenece a una corporación multinacional y que usted representa en Costa Rica.

**Casa matriz:** sede central del grupo a la que pertenece la subsidiaria costarricense.

**Corporación:** engloba a la casa matriz y su conjunto de subsidiarias corporativas localizadas en los distintos países.

**Iniciativa innovadora:** Nueva actividad u oportunidad de negocio cuya ejecución implica realizar **cambios radicales** en la subsidiaria, requiere **recursos adicionales** y está relacionada con el **desarrollo de nuevos**: productos, mercados, procesos productivos o la venta de nuevos servicios.

### SECCION A: DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. Nombre de la subsidiaria .....
2. Nombre y país de origen de la casa matriz.....
3. De qué forma la subsidiaria comenzó a formar parte de la empresa multinacional:
  - a. ( ) La casa matriz la creó como una planta nueva.
  - b. ( ) Fue incorporada mediante fusión o adquisición.
  - c. ( ) Forma parte de una *joint-venture* o empresa
  - d. ( ) Otra: Especifique
4. Año de inicio operaciones como subsidiaria costarricense: .....
5. Núm. de empleados subsidiaria..... 5.1. No. Expatriados que trabajan en la subsidiaria .....
6. Sector o industria en la que compite la subsidiaria: Comercio ( ) Servicios ( ) Manufactura ( )  
Comercializa y Manufactura ( ) Agroindustria ( )
7. De qué unidad de negocios depende directamente la subsidiaria costarricense:
  1. De la casa Matriz:
  2. De otra subsidiaria:
  - 2.1. Indique el país donde se ubica la subsidiaria .....
8. ¿Existe alguna **relación jerárquica** entre la subsidiaria costarricense y alguna subsidiaria española de la corporación?
  1. Si
  2. No

**SECCION B: RELACIONES CASA MATRIZ-FILIAL**

1. ¿Qué tan a menudo, el gerente general de la subsidiaria (en promedio), se comunica con su contraparte o jefes de la casa matriz para tratar asuntos de la subsidiaria?

1. Diariamente	2. Semanalmente	3. Cada dos semanas	4. Mensualmente	5. Menos de una vez al mes
----------------	-----------------	---------------------	-----------------	----------------------------

2. ¿Qué tan a menudo el director general y los mandos medios en promedio, realizan viajes de negocios a la casa matriz?

1. Dos veces al mes o más	2. Una vez al mes	3. De tres a ocho veces al año	4. Una o dos veces al año	5. Menos de una vez al mes
---------------------------	-------------------	--------------------------------	---------------------------	----------------------------

3. Para las siguientes actividades que realiza la subsidiaria, indique quien toma la decisión de acuerdo con las siguientes opciones:

<p>A. Decisiones son tomadas por la casa matriz/oficina regional <u>sin consultar</u> o pedir la opinión de la subsidiaria.</p> <p>B. Decisiones son tomadas principalmente por la casa matriz/oficina regional <u>después</u> de consultar o buscar la opinión de la subsidiaria.</p> <p>C. Decisiones son tomadas principalmente por la subsidiaria <u>después</u> de consultar o buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</p> <p>D. Decisiones son tomadas por la subsidiaria <u>sin consultar</u> ni buscar la opinión de la casa matriz/oficina regional.</p>
---

	Casa Matriz/Regional		Subsidiaria	
	A	B	C	D
1. Desarrollo de productos nuevos o mejorados	A	B	C	D
2. Cambios significativos en los procesos productivos	A	B	C	D
3. Realización de actividades de investigación y desarrollo	A	B	C	D
4. Desarrollo de innovaciones	A	B	C	D
5. Definición de los objetivos y metas para todos los negocios en los que opera la subsidiaria	A	B	C	D
6. Elección de proveedores.	A	B	C	D
1. Cambios en la organización de la subsidiaria	A	B	C	D

4. ¿Cuál de los siguientes roles es el que mejor se ajusta al desempeñado por la subsidiaria que usted dirige en Costa Rica, actualmente? *Marque solamente una respuesta.*

A. Vende los productos/servicios de la casa matriz en CR o en la Región. La función va desde la importación, distribución, mercadeo y servicios de apoyo a los clientes. El desarrollo de productos y procesos lo realiza la casa matriz.	<input type="checkbox"/>
B. Produce y vende en CR algunas de las líneas de productos/servicios de la casa matriz (o línea de productos relacionados). Productos con bajo volumen de ventas son importados de la casa matriz, pero generalmente el negocio es una réplica de la casa matriz. Algunas subsidiarias no hacen modificaciones de los productos/servicios que vende la casa matriz; sin embargo, otras ajustan los productos o servicios a la medida de las preferencias del mercado local.	<input type="checkbox"/>
C. Produce un conjunto designado de <b>componentes/productos/servicios</b> para varios países o para el mercado global. No realiza funciones de mercadeo. Las actividades de desarrollo las realiza la casa matriz pero, ocasionalmente, mejoras específicas en los procesos pueden ser desarrollados en CR. Las decisiones estratégicas importantes las hace casa matriz.	<input type="checkbox"/>
D. Desarrolla, produce y comercializa <u>una línea</u> de productos o servicios limitada por la casa matriz para que sean vendidos <b>mercados globales</b> . Los productos, mercados o tecnologías básicas son similares a las de la casa matriz. La subsidiaria es auto-suficiente en términos de aplicación de I&D, producción y mercadeo. Tiene control estratégico sobre los productos ya establecidos pero no sobre cambios estratégicos mayores o muy importantes.	<input type="checkbox"/>
E. Tiene libertad y recursos para desarrollar líneas de negocios tanto en el mercado local, en varios países o en mercado global. No tiene limitaciones para explorar mercados y posee libertad para buscar nuevas oportunidades de negocios. Las relaciones administrativas y financieras <b>los únicos vínculos</b> con la casa matriz.	<input type="checkbox"/>

### SECCION C: INICIATIVAS / OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

1. Indique si la subsidiaria a su cargo ha presentado iniciativas muy importantes, en los últimos cinco años que estuvieron relacionadas con el desarrollo de nuevos: productos, procesos, mercados o la venta de nuevos servicios.

1. Si                       2. No  **Si responde No, por favor pase a la pregunta 5.**

2. Esas iniciativas que realizó su subsidiaria, en los últimos cinco años, a cuál mercado estaban orientadas:

Mercado costarricense	Mercado Internacional	Mercado Interno (Otras unidades de la corporación)
1. Si <input type="checkbox"/>	1. Si <input type="checkbox"/>	1. Si <input type="checkbox"/>
2. No <input type="checkbox"/>	2. No <input type="checkbox"/>	2. No <input type="checkbox"/>

3. En caso de que se hayan realizado las iniciativas, por favor, describa brevemente en qué consiste cada una de ellas.

---



---



---



---



---

**EN LAS RESPUESTAS DE LAS PREGUNTAS 4 A LA 6 LA PUNTUACIÓN DE LA ESCALA CORRESPONDE A:**

**1= TOTALMENTE EN DESACUERDO,**

**5= TOTALMENTE DE ACUERDO.**

4. Si en el futuro inmediato la subsidiaria que usted dirige planteara una iniciativa importante a la casa matriz, ¿cuál cree usted que sería la respuesta de la corporación (dirección corporativa y/o otras las unidades corporativas)?:

1. La dirección corporativa aceptaría la iniciativa y la apoya sin reservas.	1	2	3	4	5
2. La dirección corporativa solicitaría mayor información.	1	2	3	4	5
3. La dirección corporativa postergaría la respuesta y termina por olvidarla.	1	2	3	4	5
4. La dirección corporativa rechazaría la iniciativa definitivamente	1	2	3	4	5
5. Otras unidades corporativas considerarían que la subsidiaria no tiene legitimidad para plantear esas iniciativas.	1	2	3	4	5
6. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque <b>rivaliza</b> con la <b>misma</b> iniciativa que ellos están proponiendo.	1	2	3	4	5
7. Otras unidades corporativas tenderían a anular su iniciativa porque <b>rivaliza</b> con otras iniciativas <b>alternativas</b> que ellos están proponiendo.	1	2	3	4	5

5. Si la subsidiaria a su cargo planteara una iniciativa que usted considera es muy importante para la filial y/o la corporación. ¿Cuáles estrategias seguiría si **percibiese** que su iniciativa ha sido rechazada por la dirección corporativa? **Responda considerando su percepción personal y no la posición de la subsidiaria**

1. Desistir de la iniciativa para evitar conflictos con la corporación y/u otras unidades corporativas	1	2	3	4	5
2. Persistir en sus intentos de convencer a la dirección corporativa para que acepte la iniciativa.	1	2	3	4	5
3. Utilizar su red de contactos personales con otros directivos corporativos para combatir o eludir las resistencias corporativas.	1	2	3	4	5
4. Implementar la iniciativa en sus etapas iniciales, de manera secreta, para tratar de evadir la resistencia corporativa, luego demostrar la viabilidad de la misma y finalmente alcanzar la aceptación corporativa.	1	2	3	4	5
5. Utilizar sus influencias externas (clientes, proveedores y otros) para demostrar ante los directivos corporativos la aceptación del mercado y alcanzar la aprobación corporativa	1	2	3	4	5
6. Utilizar sus relaciones externas con los clientes para lograr aceptación del mercado, luego desarrollar la iniciativa y presentarla como <b>un hecho consumado</b> ante la corporación.	1	2	3	4	5

6. El proceso que utiliza la casa matriz para la presentación y aprobación de las iniciativas significativas por parte de la subsidiaria a su cargo se caracteriza por:

1. Siempre hay una comunicación bilateral entre los administradores de la casa matriz y los de la subsidiaria costarricense.	1	2	3	4	5
2. Los administradores de la casa matriz aplican en forma consistente los procedimientos referentes al análisis y aprobación de iniciativas de todas las subsidiarias por igual.	1	2	3	4	5
3. La posición y voz de la subsidiaria es tomada en cuenta en las decisiones finales de la casa matriz.	1	2	3	4	5
4. Los administradores de la casa matriz conocen y están bien informados de todo lo que acontece en la subsidiaria.	1	2	3	4	5
5. La subsidiaria puede desafiar o refutar las decisiones finales que ha tomado la casa matriz.	1	2	3	4	5

#### SECCION D: ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS DE LA SUBSIDIARIA COSTARRICENSE

1. Únicamente para las actividades que se lleven a cabo en su empresa actualmente, indique en que **destaca su filial** en las siguientes áreas **en relación con el resto de unidades** de la corporación

Actividad:					
1. Ensamblaje de productos o componentes.	1	2	3	4	5
2. Producción de bienes o Venta de Servicios	1	2	3	4	5
3. Marketing, ventas y servicio post-venta.	1	2	3	4	5
4. Logística y distribución	1	2	3	4	5
5. Recursos humanos.	1	2	3	4	5
6. Investigación y desarrollo.	1	2	3	4	5
7. Abastecimiento.	1	2	3	4	5

1= nivel muy bajo

5= nivel muy alto

#### SECCION E: DIMENSIONES CULTURALES DEL GERENTE

**INSTRUCCIONES:** Las siguientes afirmaciones se refieren a sus valores. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las afirmaciones, según la escala que se presenta a continuación.

Cuando esté respondiendo a cada uno de los ítems, por favor pregúntese a sí mismo: ¿Qué valores son importantes para mí como principios que rigen **MI** vida?, y ¿Qué valores son menos importantes para **MÍ**? Los paréntesis que se encuentran después de cada valor contienen una explicación que puede ayudar a comprender ampliamente su significado.

Por favor comience leyendo todos los valores incluidos en la Lista de Valores, escoja el valor que le parezca el más importante y califique su importancia. Después, escoja el valor más opuesto a los suyos y califíquelo. Si no existe tal valor, escoja el valor menos importante para usted y califíquelo 0 ó 1, de acuerdo a su importancia. Finalmente, califique los demás valores.

DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN MI VIDA, el valor sería:

Opuesto a mis valores	No importante	importante	Muy importante	De suprema importancia						
				0	1	2	3	4	5	6
-1	<b>VALORES</b>									
1.	IGUALDAD (misma oportunidad para todos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
2.	PODER SOCIAL (control sobre otros, dominio)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
3.	PLACER (gratificación de deseos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
4.	LIBERTAD (libertad de acción y pensamiento)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
5.	ORDEN SOCIAL (estabilidad en la sociedad)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
6.	VIDA EMOCIONANTE (experiencias estimulantes)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
7.	CORTESIA (tener buenos modales)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
8.	RIQUEZA (posesiones materiales, dinero)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
9.	SEGURIDAD NACIONAL (protección de mi nación contra enemigos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
10.	RECIPROCIDAD DE FAVORES (Hoy por ti, mañana por mí)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
11.	CREATIVIDAD (autenticidad, imaginación)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
12.	UN MUNDO EN PAZ (libre de guerras y conflictos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
13.	RESPECTO POR TRADICIÓN (preservación de costumbres)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
14.	AUTO-DISCIPLINA (resistir a la tentación)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
15.	SEGURIDAD FAMILIAR (seguridad para los que amamos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
16.	UNIDAD CON LA NATURALEZA (formar parte de la Naturaleza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
17.	VIDA VARIADA (una vida llena de retos, desafíos y cambios)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
18.	SABIDURÍA (entendimiento maduro de la vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
19.	AUTORIDAD (tener derecho de mandar y guiar)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
20.	UN MUNDO DE BELLEZA (belleza en arte y naturaleza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
21.	JUSTICIA SOCIAL (corrigiendo la injusticia, preocuparse por el débil)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
22.	INDEPENDIENTE (auto-suficiente)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
23.	MODERADO (evitar extremos en sentimientos y acciones)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
24.	LEAL (fidelidad a mis amigos, grupos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
25.	AMBICIOSO (aspirar, trabajar duro)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
26.	MENTE ABIERTA (respetar y tolerar diferentes ideas y creencias)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
27.	HUMILDE (modesto)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
28.	ATREVIDO (vivir en la aventura, en el riesgo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
29.	PROTECTOR DEL MEDIO AMBIENTE (preservar la naturaleza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
30.	INFLUYENTE (tener impacto con gente y eventos)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
31.	HONRANDO A PADRES Y MAYORES (mostrar respeto)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
32.	ELIGIENDO PROPIAS METAS (seleccionar propósitos propios)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
33.	CAPAZ (competente, efectivo, eficiente)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
34.	ACEPTANDO MI PARTE EN LA VIDA (aceptar las circunstancias que se presentan en la vida)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

VALORES										
35.	HONESTIDAD (sinceridad)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
36.	PRESERVAR MI IMAGEN PÚBLICA (cuidar mi "imagen")	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
37.	OBEDIENCIA (conocer obligaciones, servicial, sumiso)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
38.	SERVICIAL (trabajar para el beneficio de otros)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
39.	DISFRUTAR LA VIDA (disfrutar comida, sexo, tiempo libre, etc.)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
40.	DEVOTO (religión, fe y creencias)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
41.	RESPONSABLE (de fiar, de confianza)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
42.	CURIOSO (interesado en todo, explorador)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
43.	PERDÓN (saber pedirlo y saber darlo)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
44.	EXITOSO (lograr metas)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
45.	LIMPIO (ordenado, pulcro)	-1	0	1	2	3	4	5	6	7

### DATOS DE LA PERSONA QUE CONTESTA

1. Nombre:	
2. Nacionalidad:	
3. Sexo:	1. Femenino <input type="checkbox"/> 2. Masculino <input type="checkbox"/>
4. Edad:	_____ años
5. Grado Académico:	1. Técnico <input type="checkbox"/> 2. Bachiller universitario <input type="checkbox"/> 3. Licenciatura <input type="checkbox"/> 4. Maestría <input type="checkbox"/> 5. Doctorado <input type="checkbox"/>
6. Posición que ocupa en la subsidiaria costarricense:	Años de ocupar esa posición: _____

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

¿Desea recibir los datos de esta investigación? Sí  No

**En caso afirmativo indíquenos su nombre y dirección**



