

Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales

Luis E. Sigala-Paparella

Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de Valencia, España. Máster en Administración, IESA, Caracas, Venezuela. Profesor titular de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela.
Correo electrónico: lsigala@ucla.edu.ve

Gerardo J. Zapata-Rotundo

Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de Valencia, España. Especialista en Auditoría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Profesor titular de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela.
Correo electrónico: zapatagerardo@ucla.edu.ve

INTENSITY OF HEADQUARTER-SUBSIDIARY RELATIONSHIPS IN VENEZUELAN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS

ABSTRACT: This paper studies the intensity of headquarter-subsidiary relationships in Venezuelan subsidiaries, through the analysis of the presence of dominant mechanisms of coordination and control in those relationships, taking into consideration the nature of the Venezuelan environment. A qualitative methodology was used, based on a case study of forty-one subsidiaries from different sectors, countries of origin and resource levels. The analysis showed that formalization is the most widely-used mechanism for coordination and control of headquarter-subsidiary relationships, followed by socialization. It was also observed that subsidiary types according to their resource level and country of origin act as moderating factors in the use of mechanisms of coordination and control. The main conclusion involved a dominant and simultaneous use of several mechanisms for coordination and control at many of the Venezuelan subsidiaries studied, suggesting that headquarter-subsidiary relationships in Venezuela are more intense than what was reported in previous studies, probably because of the local environment, among other reasons.

KEY WORDS: subsidiary; headquarter-subsidiary relationships; mechanisms for coordination and control; Venezuela.

INTENSITÉ DES RELATIONS MATRICE-FILIALE DANS LES FILIALES VÉNÉZÉLIENNES D'ENTREPRISES MULTINATIONALES

RÉSUMÉ: Cet article étudie l'intensité des relations matrice-filiale dans les filiales établies au Venezuela, par l'analyse de la présence de mécanismes de coordination et de contrôle dominants dans ces relations, tenant compte de l'environnement vénézeuélien. Une méthodologie qualitative a été utilisée, se basant sur l'étude de cas de 41 filiales de différents secteurs, pays d'origine et niveau de ressources. L'analyse a démontré que la formalisation est le mécanisme de coordination et de contrôle qui s'utilise le plus dans les relations matrice-filiales, suivi par la socialisation. Il a aussi été observé que le genre de filiale selon son niveau de ressources et le pays d'origine sont des facteurs modérateurs pour l'usage de mécanismes de coordination et de contrôle. La conclusion principale a démontré une utilisation dominante et simultanée de mécanismes multiples de coordination et de contrôle dans une grande quantité de filiales étudiées, suggérant que les relations matrice-filiale des filiales établies au Venezuela sont plus intenses que ce qui a été rapporté par des recherches préalables, ceci s'explique probablement, entre autres, pour les conditions d'environnement local.

MOTS-CLEFS: filiale; relations matrice-filiale; mécanismes de coordination et contrôle, Venezuela.

INTENSIDADE DAS RELACIONES MATRIZ-FILIAL EM FILIAIS VENEZUELANAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

RESUMO: Este trabalho estuda a intensidade das relações matriz-filial em filiais estabelecidas na Venezuela, através da análise da presença de mecanismos de coordenação e controle dominantes nessas relações, tomando em consideração a natureza do entorno venezuelano. Utilizou-se uma metodologia de caráter qualitativo, baseada no estudo de casos em quarenta e uma filiais de diferentes setores, países de origem e nível de recursos. A análise evidenciou que a formalização é o mecanismo de coordenação e controle que mais se emprega nas relações matriz-filiais, seguido pela socialização. Da mesma forma, observou-se que são fatores moderadores no uso dos mecanismos de coordenação e controle o tipo de filial segundo seu nível de recursos e o país de origem. Como principal conclusão encontrou-se um uso dominante e simultâneo de múltiplos mecanismos de coordenação e controle em muitas das filiais estudadas, o que sugere que as relações matriz-filial das filiais estabelecidas na Venezuela sejam mais intensas que o reportado por pesquisas prévias, provavelmente devido, entre outras razões, às condições do entorno local.

PALAVRAS CHAVE: filial; relações matriz-filial; mecanismos de coordenação e controle, Venezuela.

CLASIFICACIÓN JEL: M16, L20, F23.

RECIBIDO: julio de 2010 ACEPTADO: abril de 2012

CORRESPONDENCIA: Luis Eduardo Sigala P., Carrera 19 entre calles 8 y 9, Edificio Rectorado UCLA, Apartado postal 400, Barquisimeto, Venezuela.

CITACIÓN: Sigala-Paparella, L. E., & Zapata-Rotundo, G. J. (2012). Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales. *Innovar*, 22(44), 123-138.

RESUMEN: Este trabajo estudia la intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales establecidas en Venezuela, a través del análisis de la presencia de mecanismos de coordinación y control dominantes en esas relaciones, tomando en consideración la naturaleza del entorno venezolano. Se utilizó una metodología de carácter cualitativo, basada en el estudio de casos en 41 filiales de diferentes sectores, países de origen y nivel de recursos. El análisis evidenció que la formalización es el mecanismo de coordinación y control que más se emplea en las relaciones matriz-filiales, seguida por la socialización. Igualmente se observó que son factores moderadores en el uso de los mecanismos de coordinación y control el tipo de filial según su nivel de recursos y el país de origen. Como principal conclusión se encontró un uso dominante y simultáneo de múltiples mecanismos de coordinación y control en muchas de las filiales estudiadas, lo que sugiere que las relaciones matriz-filial de las filiales establecidas en Venezuela son más intensas que lo reportado por investigaciones previas, probablemente debido, entre otras razones, a las condiciones del entorno local.

PALABRAS CLAVE: filial, relaciones matriz-filial, mecanismos de coordinación y control, Venezuela.

Introducción

En los estudios sobre el proceso de internacionalización, se considera que una empresa alcanza su mayor nivel en este proceso en el momento en que comienza a establecer filiales de ventas y de producción en los mercados internacionales. A partir de este momento, se estima que la empresa adopta el carácter de multinacional cuando tiene al menos una filial extranjera. Las primeras investigaciones sobre empresas multinacionales, EMN, y sobre la inversión directa extranjera, han tenido en cuenta la existencia de esas filiales extranjeras, pero siempre con un papel secundario como parte integrante de la EMN, que era la unidad de análisis en aquellos estudios.

Sin embargo, la investigación sobre las filiales extranjeras de las EMN ha ganado una importancia significativa en los últimos años. Así, desde una nueva perspectiva se analiza a la filial en primera persona, con unas características propias, diferenciadas de otras filiales hermanas, que asume un rol estratégico específico y mantiene unas relaciones determinadas con la matriz de la EMN, bajo un entorno particular y a la que le corresponde hacer unas aportaciones al conjunto de la corporación.

En este trabajo se ha querido estudiar cómo son las relaciones que se estructuran entre la matriz y sus filiales mediante un análisis sobre la intensidad de las relaciones matriz-filial basado en el estudio de la presencia de los mecanismos de coordinación y control dominantes dentro de las filiales estudiadas. El estudio de los mecanismos de coordinación en las EMN es crucial para la dirección internacional, en virtud de que ellos se encuentran en el centro de todos los problemas estratégicos y de dirección a los que se enfrentan los directivos de estas empresas: cómo sacar el máximo provecho de una sola vez y a varias actividades (Martínez y Jarillo, 1989).

En este sentido, la integración de las diferentes filiales dentro de un "todo" es uno de los principales problemas a los que se enfrenta una EMN, dadas las dificultades de comunicación y las diferentes concepciones de negocios de los distintos países donde actúan, que depende básicamente de la interacción de dos procesos organizativos: la coordinación y el control (Pla, 2000). Estos mecanismos permiten reducir la incertidumbre, y aseguran que los comportamientos originados en las diferentes partes de la organización sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes (Egelhoff, 1984).

El control hace referencia al grado de adherencia o cumplimiento de ciertos objetivos a través del ejercicio del poder o la autoridad, mientras que la coordinación sería el proceso que provee de los adecuados vínculos o enlaces entre las diferentes unidades o tareas de la organización (Pla, 2000). Los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente son la centralización, la formalización y la socialización de los miembros de la organización (Ghoshal y Nohria, 1989, 1993; Nohria y Ghoshal, 1994; Cray, 1984; Pla, 2001), mientras que los de control se clasifican en control de comportamiento y de resultados (Ouchi y Maguire, 1975; Ouchi, 1977; Egelhoff, 1984; Doz y Prahalad, 1984).

En particular, esta investigación estudia las relaciones matriz-filial de filiales de EMN establecidas en Venezuela, país donde el ambiente de negocios tiene unas condiciones económicas y políticas que no son estables y aún menos favorables para el desarrollo de sus actividades (Penfold, 2002; Santos, 2003; Sabal, 2002). Al estudiar estas relaciones desde la perspectiva de las filiales, se intenta conocer aspectos que les son comunes y que están relacionados con la circunstancia de que todas se encuentran en el mismo mercado.

Para cumplir con los objetivos planteados, el contenido del artículo se estructura en cuatro partes. En la primera parte se desarrolló la revisión de la literatura sobre las relaciones matriz-filiales y los mecanismos de coordinación y control. La segunda, describe la metodología de la investigación y

el protocolo que fue seguido para conducir el estudio. En este caso, se aborda la investigación bajo el enfoque de una metodología de carácter cualitativo, haciéndose el estudio empírico sobre 41 filiales venezolanas. En la tercera parte se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, en la última parte del estudio, se exponen las conclusiones de la investigación y las posibles implicaciones para futuras investigaciones.

Revisión de la literatura

Estructura de la relación matriz-filial de las EMN

De acuerdo con Ghoshal y Nohria (1989, 1993), existe evidencia que indica que la estructura de las relaciones¹ entre la matriz y las filiales de las EMN pueden ser gestionadas por diferentes combinaciones de los mecanismos de coordinación y control, en lugar de asumir que esas relaciones son idénticas para todas las filiales a lo largo de toda la empresa.

Ghoshal y Nohria (1989, 1993) y Nohria y Ghoshal (1994) consideran que la estructura de las relaciones matriz-filial dentro de una EMN puede adoptar cuatro diferentes patrones basados en diferentes combinaciones de mecanismos de coordinación y control. A continuación se presenta una breve descripción de las características de cada uno de esos patrones estructurales.

La primera estructura es la que se denomina "uniformidad estructural". Existe poca variación en la manera como las diferentes filiales son gestionadas, y se adopta un mecanismo de coordinación fuerte y uniforme para el gobierno de todas las relaciones matriz-filial.

El segundo patrón estructural, "ajuste diferenciado", emplea la diferenciación que representa el caso de EMN que adoptan diferentes formas de gestión de las filiales para adaptarse a los entornos locales de estas. Ghoshal y Nohria (1993) plantean que la estructura de las relaciones matriz-filial pueden ajustarse con base en combinaciones

¹ El abordaje realizado por Ghoshal y Nohria (1989, 1993) y Nohria y Ghoshal (1994) es una interpretación de la complejidad relacional que existe dentro de las empresas multinacionales. Boisot (1998), Boisot y Child (1999), Peris *et al.* (2001) y Moreno-Luzón *et al.* (2001), indican que la complejidad relacional se refiere "a la estructura de las relaciones o interacciones", que se asocia: a) con el número de componentes en el sentido de diferenciación vertical, horizontal y espacial presentes en cualquier organización, y b) con la intensidad de las interacciones, la interdependencia de trabajos, la capacidad de integración y coordinación entre las partes constitutivas *-procesos de integración-*, y los problemas surgidos de esa coordinación.



entre las dimensiones dinamismo² del entorno (definida como nivel de dinamismo tecnológico e intensidad competitiva por Ghoshal y Nohria, 1993) y nivel de recursos locales de la filial. Ello sigue el esquema que a continuación se presenta, según se observa en la figura 1:

- Bajo dinamismo del entorno y bajos niveles de recursos locales determinan un alto índice de centralización y escasa formalización y socialización.
- Bajo dinamismo del entorno y altos niveles de recursos locales determinan un alto índice de formalización y bajos niveles de socialización y centralización.
- Elevado dinamismo del entorno y bajos niveles de recursos locales implican una moderada centralización, una baja formalización y altos niveles de socialización.
- Elevado dinamismo del entorno y altos niveles de recursos locales implican una centralización baja, una formalización moderada y un alto nivel de socialización.

FIGURA 1. Ajuste diferenciado en las relaciones matriz-filial.

		Dinamismo del entorno	
		Alto	Bajo
Recursos locales	Alto	C: Bajo F: Moderado S: Alto	C: Bajo F: Alto S: Bajo
	Bajo	C: Moderado F: Bajo S: Alto	C: Alto F: Bajo S: Bajo

Nota: C: centralización; F: formalización; S: socialización.
Fuente: adaptado de Ghoshal y Nohria (1989, 1993).

² La traducción literal de esta dimensión, según Ghoshal y Nohria (1989, 1993), sería complejidad del entorno; sin embargo, se ha preferido denominarlo dinamismo del entorno para agrupar dos características que tiene el entorno en la tipología que describen, a saber: dinamismo tecnológico e intensidad competitiva.

Un tercer patrón estructural denominado “variedad integrada” se encuentra cuando la empresa adopta la lógica del ajuste diferenciado pero superpone a las diversas relaciones estructurales un mecanismo de coordinación dominante, bien sea centralización, formalización o socialización.

El último modelo estructural de las relaciones matriz-filial es aquel en el que no existe ni un mecanismo de coordinación dominante, ni tampoco un patrón de diferenciación para ajustarse a los contextos locales. Ghoshal y Nohria (1993) llaman a este patrón "variación ad hoc".

La clasificación descrita anteriormente sobre los patrones de las estructuras matriz-filial de una EMN permite decir que en las EMN la presencia de los mecanismos de coordinación y control puede tener diferentes grados de intensidad (cualesquiera que estos sean): en los dos primeros patrones se utiliza normalmente un mecanismo de coordinación y control de forma dominante; en el tercer patrón pueden haber dos o más mecanismos dominantes, mientras que el último patrón indica que no habrá mecanismos de coordinación y control dominantes.

El observar el número de mecanismos de coordinación y control dominantes es lo que constituye a los efectos de este artículo la intensidad de las relaciones matriz-filial, existiendo una relación directa de forma que a mayor número de mecanismos de coordinación y control dominantes, más intensa es la relación matriz-filial y viceversa. Aunque la clasificación de Ghoshal y Nohria (1989, 1993) y Nohria y Ghoshal (1994) sirve para caracterizar las relaciones matriz-filial de una EMN, y no sólo a una parte de ella como lo sería una única filial, en este estudio sirve para valorar la situación de esas relaciones en un conjunto de filiales que están localizadas en un mismo mercado.

Ghoshal y Nohria (1989) y Nohria y Ghoshal (1994) consideran también que el nivel de recursos de las filiales locales es un factor que puede influir en el tipo de mecanismo de coordinación y control establecido para gestionar las relaciones matriz-filiales, en tanto que Martínez y Jarillo (1991) creen que la intensidad en el uso de los mecanismos de coordinación se incrementa conforme aumenta el grado de integración de las filiales. A fin de incorporar estos elementos al análisis, en la investigación se clasificaron las filiales estudiadas utilizando la tipología de filiales de Jarillo y Martínez (1990), que explícitamente utiliza el nivel de integración con la EMN como una de sus dimensiones, e implícitamente permite identificar cuáles filiales tienen una mayor dotación de recursos en la medida en que se observe el número de actividades de la cadena de valor que realizan cada una de ellas.

Mecanismos de coordinación y control

La naturaleza de las relaciones matriz-filial es la unidad de análisis en este estudio, y estas relaciones pueden ser descritas en términos de los mecanismos de coordinación y control que estén establecidos entre la matriz y la filial.

Centralización

El grado de jerarquía en el cual una decisión debe ser aprobada establece el nivel de centralización. De este modo, si las decisiones importantes se toman en los niveles altos de la jerarquía organizacional, entonces se está en presencia de una elevada centralización. Por otra parte, si existe descentralización es porque las decisiones de cierta importancia se realizan en los niveles medios o inferiores de la jerarquía organizacional (Mintzberg, 1979; Hall, 1996; Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Pleshko, 2007). Así, "una elevada centralización significa que las decisiones críticas son tomadas por los altos niveles gerenciales de la organización" (Pleshko, 2007, p. 54)³.

La aplicación de este concepto en el ámbito de las EMN se aprecia en la división de la autoridad para la toma de decisiones entre la matriz y las distintas unidades operativas. Si la matriz tiene la potestad de decidir la mayoría de las acciones que se ejecutan en la organización, se considera que la empresa está centralizada; por el contrario, si las filiales tienen posibilidad de decidir toda una serie de aspectos sin necesidad de consultar con la sede principal, entonces se dice que la toma de decisiones está descentralizada (Garnier, 1982).

Dependiendo del país de origen de la EMN, se han detectado ciertas diferencias en su uso. Es el mecanismo de coordinación preferente en el caso de las EMN japonesas (Bartlett y Ghoshal, 1989). Mientras tanto, las EMN europeas tienden hacia una mayor descentralización a medida que el tamaño relativo de sus operaciones internacionales se incrementa. Y por el otro lado, esta evidencia suele ser contraria en el caso de las EMN norteamericanas, que muestran una mayor tendencia a la centralización (Gates y Egelhoff, 1986; Egelhoff, 1984).

Formalización

La formalización abarca las normas de obligatorio cumplimiento, la estandarización de procesos y los diferentes procedimientos aplicados en la organización que están explícitamente definidos, que permiten predeterminar el comportamiento de sus miembros (Mintzberg, 1979; Martínez y Jarillo, 1991; Hall, 1996; Donaldson, 2001; Robbins, 2005; Pleshko, 2007)⁴. Asimismo, la formalización tam-

³ Fredrickson (1986) señala que la centralización se refiere al grado en el cual el derecho para tomar decisiones y de evaluar las actividades está concentrado en un punto de la estructura organizativa, mientras que la descentralización de la toma de decisiones es una consecuencia de la delegación de autoridad.

⁴ De la Fuente *et al.* (2002, p. 249) señalan: "La formalización se refiere al grado en el que los puestos de trabajo de una organización

bién reduce la ambigüedad al orientar o predeterminar los comportamientos en las distintas relaciones, lo que la hace más importante ante entornos turbulentos y en los casos en que las filiales están más alejadas de la matriz o que tienen una mayor autonomía (Ghoshal y Nohria, 1989, 1993).

Según los estudios, el país de origen de la EMN es un factor que influye en el uso de la formalización. Mientras que las empresas norteamericanas introducen mayores niveles de formalización, las EMN japonesas conceden mayor importancia a los mecanismos más informales, y las europeas se sitúan en una posición intermedia (Bartlett y Ghoshal, 1989; Egelhoff, 1984).

Socialización

La socialización implica el desarrollo de una cultura organizativa, que se logra mediante la comunicación a los miembros de la organización de los valores y objetivos, la manera de actuar en determinadas circunstancias y la forma como se deben tomar ciertas decisiones⁵. Supone el aprendizaje y la internalización por parte de los miembros de la organización de las reglas que determinan los comportamientos, limitando, por tanto, la necesidad de ciertas rutinas organizativas de comunicación entre los distintos niveles de vigilancia y control de dichos comportamientos. De este modo, frente a cualquier excepción, los miembros de la organización podrían actuar de la misma manera que lo que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos por medio de la formalización. En ese sentido, Ouchi (1980) y Doz y Prahalad (1984) manifiestan que la socialización como mecanismo de coordinación permite una mayor adaptación a las condiciones locales y un mayor grado de descentralización, manteniendo al mismo tiempo la integración de la organización.

Con respecto a las EMN, la socialización de los directivos de las filiales extranjeras cobra relevancia, ya que la distancia respecto del país de origen implica la adopción de una gran cantidad de decisiones importantes sin la correspondiente supervisión de los directivos de la matriz. Estos directivos, al internalizar la filosofía y los objetivos de la organización, pueden deducir para cada situación el comportamiento más acorde con los planteamientos de la em-

están estandarizados, es decir, conceden a quien los ocupa más o menos discrecionalidad acerca de lo que hay que hacer, cuándo y cómo hacerlo".

⁵ Además, al depender de valores y objetivos compartidos, la socialización representa una forma de coordinación más robusta y flexible. Las decisiones alcanzadas por medio de negociaciones entre grupos bien informados con objetivos comunes serán mucho mejores que aquellas tomadas por una autoridad superior o por un sistema estandarizado (Bartlett y Ghoshal, 1989).

presa. De esta forma, se economizan costos de vigilancia y de control y, al mismo tiempo, se dota a la organización de una mayor flexibilidad (Edstrom y Galbraith, 1977; Pla, 2000, 2001). Más aún, se facilitan la cooperación y la toma de decisiones participativas (Ouchi, 1980). Estos argumentos explican en buena medida el uso de expatriados⁶ por parte de las EMN. De hecho, la presencia de expatriados indica el uso de la socialización como mecanismo de coordinación (Edstrom y Galbraith, 1977; Harzing, 1998; Pla, 2000, 2001) y ayudan a medir el grado de aplicación de las prácticas de recursos humanos locales o del país de origen, dependiendo del porcentaje de empleados de la filial que son expatriados (Rosenzweig y Nohria, 1994).

El país de origen tiene un efecto moderador en el uso de la socialización en las EMN. En este sentido, las empresas japonesas son las que mayor uso de este mecanismo hacen, seguidas por las europeas; las EMN norteamericanas, en cambio, hacen escaso uso de este mecanismo (Bartlett y Ghoshal, 1987b, 1989; Egelhoff, 1984; Pla y León, 2004).

Mecanismos de control

El control es el proceso organizativo encargado de determinar si los objetivos y planes se cumplen de acuerdo con lo previsto. Existen dos tipos de control: uno centrado en la observación directa del comportamiento y otro basado en la evaluación de los resultados. Su diferencia radica en aquello que es medido o vigilado: la conducta individual de los individuos de la organización, o bien las consecuencias derivadas de esa conducta (Ouchi y Maguire, 1975; Ouchi, 1977, 1979). No obstante, los procesos de control presentan dos limitaciones: la necesidad de flexibilidad cuando la organización se enfrenta a un entorno dinámico, y el costo del control, que tiende a ser más elevado en las empresas geográficamente dispersas.

En el ámbito de las EMN, el control de resultados puede asimilarse a la frecuencia en que la matriz recibe informes de sus filiales, mientras que el control de comportamiento se relaciona con la asignación de expatriados a las filiales o con las visitas de los directivos de las sedes principales a las unidades internacionales (Egelhoff, 1984; Pla, 2000). En este sentido, la existencia de expatriados sirve como mecanismo de control directo en los casos en que la medición de resultados es difícil de realizar (Ouchi, 1979).

⁶ Empleados de la casa matriz que son enviados a trabajar a una filial en el extranjero (Bateman y Snell, 2002).

Tipología de filiales según la estructura integración/sensibilidad

En esta tipología, se usa expresamente el marco integración/sensibilidad propuesto por Prahalad y Doz (1987) para analizar las características de la estrategia a nivel de las filiales, partiendo del supuesto de que una EMN puede aplicar diferentes estrategias en cada una de sus filiales a fin de dar forma a la estrategia global de la empresa (Bartlett y Ghoshal, 1987a, 1987b).

Jarillo y Martínez (1990) consideran dos dimensiones, a saber: el grado de integración de las actividades desarrolladas por una filial de un país determinado, con las mismas actividades realizadas por otras filiales de la EMN, y la localización geográfica de esas actividades de valor, como una forma de ser sensibles a las necesidades locales. Se identifican filiales *activas*, *autónomas* y *receptivas*, según se observa en la figura 2.

FIGURA 2. Roles de filiales según Jarillo y Martínez (1990).

		Grado de localización	
		Alto	Bajo
Grado de integración	Alto	ACTIVA	RECEPTIVA
	Bajo	AUTÓNOMA	

Fuente: Jarillo y Martínez (1990, p. 503).

Una filial está siguiendo una estrategia autónoma si lleva a cabo la mayoría de las actividades de la cadena de valor, de tal forma que es relativamente independiente de la matriz y de otras filiales (Jarillo y Martínez, 1990) y su producción está dirigida fundamentalmente al mercado local. Produce y comercializa parte o todas las líneas de producto de la matriz, o versiones autóctonas, en el país de acogida, lo que conduce a la idea de ser réplica en miniatura de la matriz (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984). Este tipo de filial se puede asociar a las EMN con enfoque estratégico multidoméstico que compiten internacionalmente orientadas a ser sensibles en cada mercado en el que están presentes (Hout *et al.*, 1982; Porter, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1987b, 1989).

En las EMN con enfoque multidoméstico el proceso de gestión está definido por sistemas simples de control financiero (de resultados) combinado con mecanismos de coordinación basados principalmente en la socialización, con el objetivo de preservar la flexibilidad requerida, por lo cual la formalización y centralización son variables con baja presencia (Martínez y Jarillo, 1989; Bartlett y Ghoshal, 1989, 1992; Egelhoff, 1984; Harzing, 1998; Pla, 2000, 2001).

De este modo, se puede plantear la siguiente proposición:

P.1: En las relaciones matriz-filial de las filiales autónomas, los mecanismos de coordinación y control dominantes serán la socialización y el control por resultados.

Por otra parte, la filial adopta una estrategia *receptiva*, si realiza sólo unas pocas actividades de la cadena de valor en su mercado y están muy integradas con el resto de la EMN. Típicamente, se trata de las funciones de marketing y ventas, aunque también pueden ser puras operaciones de manufactura y extracción (Jarillo y Martínez, 1990). Las filiales *receptivas* son propias de EMN globales que compiten en sectores globales, que conciben las operaciones internacionales como canales de distribución a un mercado unificado y homogéneo, de manera que logra una alta integración de las diferentes unidades que la componen (Hout *et al.*, 1982; Porter, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1987b, 1989).

En el caso de las EMN globales, la centralización y la formalización son los mecanismos de coordinación que más se ajustan a la relación matriz-filial, sobre todo porque en las empresas globales se busca la racionalización y disminución de costos de las operaciones internacionales a través de la integración, y se persigue una mayor eficiencia por medio de la estandarización (Bartlett y Ghoshal, 1987a, 1989; Gates y Egelhoff, 1986; Ghoshal y Nohria, 1989; Martínez y Jarillo, 1989, 1991). En este tipo de EMN es muy frecuente el uso de expatriados que provienen del país de origen de la empresa (Perlmutter, 1969).

En cuanto a las relaciones matriz-filiales de las filiales *receptivas*, se puede plantear la siguiente proposición:

P.2: En las relaciones matriz-filial de las filiales receptivas, los mecanismos de coordinación y control dominantes serán la centralización y la formalización.

La estrategia es *activa* cuando la filial realiza la mayor parte de las actividades de la cadena de valor en su país, y son llevadas a cabo en estrecha coordinación con el resto de las unidades de la EMN, de tal forma que se constituye en un nodo activo dentro de una densa red interorganizativa (Jarillo y Martínez, 1990). Este tipo de filiales normalmente tiene la independencia para buscar nuevas oportunidades de negocio en cualquier mercado. En ese sentido, están orientadas a los mercados regionales o globales, aunque también tienen la libertad y los recursos para desarrollar líneas de negocios a nivel local (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984). La filial *activa* es sólo característica de EMN con enfoques estratégicos transnacionales, que simultáneamente tratan de buscar: a) la eficiencia global a través de la integración global y una escala mundial; b) la sensibilidad nacional mediante la diferenciación local, además de c) un elevado nivel de innovación por medio

de la transferencia de conocimientos y experiencia a todas las partes de la empresa (Bartlett y Ghoshal, 1987b, 1989; Hedlund, 1986)⁷.

En la organización transnacional, la socialización y la formalización son los mecanismos de coordinación más usados en las relaciones matriz-filial. El primero hace posible la transmisión de capacidades críticas entre unidades dispersas, permite el desarrollo de una cultura común que haga factible la permeabilidad entre las filiales y preserva la flexibilidad que este enfoque precisa. También es frecuente el uso de expatriados, pero provenientes de cualquier parte de la EMN (Perlmutter, 1969). La utilización de unas normas, principios y valores compartidos permite abordar la complejidad y fomentar la interdependencia entre las unidades de la empresa (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1990, 1992; Ghoshal y Nohria, 1989; Martínez y Jarillo, 1989). La formalización, en cambio, permite reducir la divergencia de intereses y limitar el deseo de autonomía de aquellas unidades que no lo justifiquen (Ghoshal y Nohria, 1989).

Así, en cuanto a los planteamientos desarrollados con respecto a las relaciones matriz-filial de las filiales *activas*, se plantea la siguiente proposición:

P.3: En las relaciones matriz-filial de las filiales activas, los mecanismos de coordinación y control dominantes serán la socialización y la formalización.

Metodología de la investigación

Se realizó una investigación descriptiva utilizando una metodología cualitativa, puesto que permite entender mejor y con mayor profundidad cómo son las relaciones de las filiales con sus matrices estructuradas a través de mecanismos de coordinación y control. Se comprobó que se reunían las condiciones que describen Yin (1981, 1994) y Eisenhardt (1989) para desarrollar una investigación basada en estudios de casos, porque no se tiene control sobre el fenómeno que se investiga, y los límites entre ese fenómeno y el medio en el que se desarrolla no están bien diferenciados.

Se consideró que el uso de múltiples casos era la mejor estrategia para abordar esta investigación. En este sentido, la unidad de análisis es la estructura de las relaciones matriz-filial de la filial exterior de una EMN establecida en Venezuela. En la selección de las filiales se utilizaron los siguientes criterios no probabilísticos: debía tratarse de filiales de EMN de diferentes orígenes establecidas en Vene-

zuela, cuya propiedad perteneciera mayoritariamente (más de 50%) a corporaciones extranjeras. Se buscó que además realizaran diferentes actividades y que pertenecieran a diferentes sectores económicos.

En la realización del trabajo de campo para esta investigación se hicieron varios contactos y acercamientos a diferentes filiales de EMN que se ajustaran a los criterios de selección de los casos, que previamente se habían establecido.

La elección de los candidatos para ser entrevistados dentro de las empresas se realizó de acuerdo con un perfil que se estableció al inicio de la investigación. Según el perfil, la persona por entrevistar debía estar al tanto de asuntos estratégicos de la filial, con conocimiento de sus operaciones internacionales de compras y ventas y sus relaciones con otras unidades de la corporación a la que perteneciera, además de, por supuesto, tener conocimiento de las operaciones de la filial en el mercado venezolano. Este perfil usualmente correspondía a cargos de alta dirección, aunque en ocasiones las entrevistas también fueron atendidas por cargos medios de áreas funcionales vinculadas con la estrategia.

En ausencia de estadísticas oficiales de instituciones venezolanas, el dato más fiable sobre la cantidad de filiales de EMN establecidas en Venezuela se encontró en el *World Investment Report 2009* que cifra ese número en 545 (Unctad, 2009). Como resultado del trabajo de campo, se hizo contacto con un total de 95 filiales de empresas multinacionales de diferentes países de origen, de las cuales se obtuvo aceptación en 41 casos para realizar las entrevistas y recabar información, lo que equivale a un 43,2% de filiales estudiadas.

Las filiales analizadas realizan actividades tanto de producción como de servicios y mercadeo y ventas, vinculadas a una gran variedad de sectores económicos, y provienen de tres regiones: Europa, Latinoamérica y Estados Unidos.

Las entrevistas en profundidad fueron la principal fuente de información. Como apoyo a esas entrevistas se utilizó un guión de preguntas, en su mayoría abiertas. Además, se solicitaron las memorias de la empresa, reportes anuales de la corporación o boletines internos, y cualesquiera otros datos de archivo que pudiera suministrar la propia filial.

Adicionalmente, se recurrió a otros textos y documentos, como publicaciones locales especializadas, revistas de negocios, artículos de prensa local, entrevistas con antiguos empleados e informes sobre las empresas estudiadas proporcionados por bases de datos electrónicas sobre el perfil de las EMN a las que pertenecían las filiales estudiadas.

⁷ Las EMN que utilizan un enfoque transnacional pueden tener filiales de todos los tipos: *activas*, *receptivas* y *autónomas* (Bartlett y Ghoshal, 1987b, 1989; Hedlund, 1986; Ghoshal y Bartlett, 1990).

Con la finalidad de concretar y triangular la información, se elaboró un informe para cada filial exterior tomando como base la información suministrada en cada entrevista y todas las fuentes adicionales disponibles.

Protocolo de investigación

El protocolo estableció los procedimientos empleados para recolectar la información, las normas generales que fueron seguidas para aplicar el instrumento en el trabajo de campo del estudio, la elaboración del instrumento utilizado para recolectar datos y una guía para el análisis de la información recabada.

Los procedimientos se relacionan con las actividades de preparación para la realización de las entrevistas e incluyeron la preparación de las credenciales y el instrumento para la recolección de la información, que es este caso fue un guión de entrevista. Los procedimientos del trabajo de campo se dividieron en tres grupos de actividades: una, dedicada a la búsqueda de información preliminar, otra, relacionada con los pasos seguidos para obtener acceso a las filiales, entre los que destacó la presencia de una persona facilitadora de acceso que permitió concretar la aceptación de la filial en participar en el estudio, y la última, vinculada propiamente con el desarrollo de las entrevistas.

El guión de entrevista estaba dividido en tres partes: preguntas sobre la filial, la corporación y la estructura organizativa, en la que se abordó la estructura de las relaciones matriz-filial, el nivel de integración de actividades, y el uso de mecanismos de coordinación y control. Una segunda parte, con preguntas sobre las actividades y competencias de la filial, que incluyeron aspectos como el grado de integración de operaciones con otras unidades de la corporación y el nivel de autonomía de operaciones locales, además de las actividades y responsabilidades de la filial en particular. Por último, se realizó un pequeño grupo de preguntas referidas a conocer la percepción del entorno de la filial.

Finalmente, mediante la triangulación de los datos obtenidos se pudo definir para cada filial los enfoques estratégicos de las EMN, la estructura de las relaciones matriz-filial, la presencia de expatriados, la tipología de cada filial con base en las actividades, responsabilidades y competencias de cada una.

Análisis de resultados

De las 41 filiales estudiadas en esta investigación, un poco más de la mitad están dedicadas a las actividades de producción, 35% a actividades de servicios y el 15% restante

al mercadeo y ventas de productos que la EMN elabora en otros países. Pertenecen a EMN de once diferentes países de origen; el 45% de ellas son norteamericanas, seguidas de las españolas que representan un 19% del grupo. Están vinculadas a una gran variedad de sectores económicos, siendo la industria de los alimentos la más importante dentro del conjunto de filiales estudiadas, con el 29%. En total, se han identificado 16 filiales *autónomas*, 13 filiales *receptivas* y 12 filiales *activas*. En las tablas 1, 2 y 3 se presentan los datos de identificación de cada subgrupo de filiales. El enfoque estratégico de las EMN a las que pertenecen se distribuye de la siguiente forma: 12 multidomésticas, 8 globales y 21 transnacionales.

Las estructuras de la relación matriz-filial de los casos analizados muestran una serie de características singulares que las diferencian de otras referidas en la literatura (Ghoshal y Nohria, 1989, 1993; Nohria y Ghoshal, 1994; Martínez y Jarillo, 1989, 1991). Los datos aportados en esta sección se reflejan sólo para aquellos mecanismos de coordinación y control que son dominantes (con niveles moderados a altos) en la relación matriz-filial de las filiales estudiadas, a fin de resaltar los elementos que las distinguen.

En la tabla 4 se puede apreciar uno de los aspectos más sobresalientes en la relación matriz-filial del grupo: el alto nivel de integración que tienen estas filiales con sus EMN, debido a la forma intensiva en que se emplean los mecanismos de coordinación, ya que en el 61% de las filiales se utilizan dos (en 15 casos) o tres (en 10 casos) mecanismos de forma predominante, haciendo uso especialmente de la centralización y la formalización en forma combinada. Además, en un 22% de los casos se utilizan procesos de control directo del comportamiento acompañado por un control por resultados.

Individualmente, la formalización es el mecanismo de coordinación que más se emplea, seguido por la socialización. En cambio, la centralización se utiliza como mecanismo de coordinación dominante en un solo caso dentro del grupo de 41 filiales, aunque es frecuente que se utilice en conjunto con otras variables.

Revisando las estructuras de la relación matriz-filial según las diferentes tipologías de filiales, se encuentra que en el caso de las *autónomas*, más de un tercio (37,5%) de ellas utilizan dos o tres mecanismos de coordinación de forma dominante. Además, se observa que la formalización y la socialización son los mecanismos más empleados en la relación matriz-filial, bien sea solos o en conjunto. Por otra parte, se aprecia que el control por resultados es el aplicado por 14 casos, en tanto que una minoría de dos filiales lo utiliza en combinación con el control directo.

TABLA 1. Datos de identificación de las filiales *autónomas*.

Filial	Actividad	Sector	Enfoque de la corporación	Origen
AAL	Producción	Alimentos	Multidoméstico	Estados Unidos
ACA	Producción	Alimentos	Multidoméstico	Dinamarca
ACO	Servicios	Construcción	Multidoméstico	Estados Unidos
ACT	Servicios	Contact Centers	Multidoméstico	España
AEM	Producción	Empaques	Transnacional	Suecia
AEN	Servicios	Eléctrico	Multidoméstico	Estados Unidos
AGA	Producción	Agropecuario	Multidoméstico	Estados Unidos
AHA	Producción	Alimentos	Multidoméstico	México
AIN	Producción	Alimentos	Transnacional	Reino Unido
AIG	Servicios	Consultoría	Transnacional	España
ALA	Producción	Alimentos	Multidoméstico	Italia
AMA	Servicios	Consultoría	Transnacional	España
AMO	Producción	Alimentos	Multidoméstico	Estados Unidos
APA	Producción	Alimentos	Multidoméstico	Colombia
APR	Servicios	Construcción	Multidoméstico	España
ATE	Servicios	Telecomunicaciones	Multidoméstico	Estados Unidos

Fuente: elaboración propia.

TABLA 2. Datos de identificación de las filiales *receptivas*.

Filial	Actividad	Sector	Enfoque de la corporación	Origen
RAU	Producción	Automotriz	Transnacional	Estados Unidos
RBE	Marketing	Alimentos	Transnacional	Francia
RCO	Servicios	Consultoría	Global	Estados Unidos
RCM	Marketing	Alimentos	Transnacional	Reino Unido -Holanda
RDU	Marketing	Alimentos	Global	Estados Unidos
RFA	Marketing	Farmacéutico	Global	Estados Unidos
RLA	Marketing	Farmacéutico	Transnacional	Estados Unidos
RLI	Marketing	Alimentos	Global	Reino Unido
RME	Marketing	Equipos médicos	Transnacional	Estados Unidos
RPE	Producción	Petróleo	Global	Estados Unidos
RTI	Servicios	Tecnología	Global	Estados Unidos
RTR	Producción	Automotriz	Global	Estados Unidos
RVE	Marketing	Equipos veterinarios	Global	Estados Unidos

Fuente: elaboración propia.

TABLA 3. Datos de identificación de las filiales *activas*.

Filial	Actividad	Sector	Enfoque de la corporación	Origen
XAL	Producción	Aluminio	Transnacional	Estados Unidos
XCA	Producción	Manufacturas	Transnacional	Estados Unidos
XCO	Producción	Cosméticos	Transnacional	Estados Unidos
XEL	Producción	Eléctrico	Transnacional	España
XFI	Servicios	Serv. Financieros	Transnacional	Estados Unidos
XGT	Producción	Alimentos	Transnacional	Estados Unidos
XIN	Servicios	Tecnología	Transnacional	España
XMA	Producción	Manufacturas	Transnacional	Estados Unidos
XMT	Producción	Materiales	Transnacional	México
XQM	Producción	Químico	Transnacional	Estados Unidos
XSA	Producción	Sanitarios	Transnacional	Chile
XSI	Servicios	Tecnología	Transnacional	Estados Unidos

Fuente: elaboración propia.

TABLA 4. Tipologías de filiales y mecanismos de coordinación y control.

	C	F	S	C-F	F-S	C-S	C-F-S	CR	CD-CR
Autónomas	-	5	5	-	3	-	3	14	2
Receptivas	1	1	1	5	-	-	5	9	4
Activas	-	2	1	5	1	1	2	9	3
Total	1	8	7	10	4	1	10	32	9

Nota: Centralización (C), Formalización (F), Socialización (S), Control por resultados (CR) y Control directo (CD).

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar que, en un análisis más profundo, se encontró que la mayor proporción de relaciones matriz-filial donde se utilizan dos o tres mecanismos de coordinación y control corresponden a filiales que pertenecen a EMN con un enfoque estratégico multidoméstico, al igual que también incluyen los casos en los que se aplican el control directo y por resultados como mecanismos de control simultáneos. La tabla 5 compara los mecanismos de coordinación y control entre filiales de iguales tipologías pertenecientes a EMN con diferentes enfoques estratégicos.

Esta situación difiere de los planteamientos de la literatura respecto a los mecanismos de coordinación y control que son típicamente usados por las EMN multidomésticas; por tanto, la proposición 1 no se constata en este caso.

En las filiales *autónomas*, el uso de relaciones matriz-filial intensas, combinando tantos mecanismos de coordinación y control, conlleva a una importante pérdida de la autonomía que es característica en este tipo de filial. Esta clase de relaciones matriz-filial hacen pensar que las filiales de esta tipología no están operando con los mismos niveles de autonomía que otras *autónomas* localizadas en entornos favorables.

Ahora bien, en el caso de las *receptivas*, se encuentra que la mayor parte de las filiales que tienen esta tipología (77%) están muy integradas a sus corporaciones y emplean de forma intensiva los mecanismos de coordinación y control, haciendo uso preferentemente de la centralización y la formalización de forma combinada. También utilizan, con mayor incidencia de casos que las *autónomas*, el control directo y el control por resultados. El resto de las filiales de esta tipología (33%) usa de forma dominante cualesquiera de los mecanismos de coordinación (incluso la socialización) en su relación con la sede corporativa acompañado con un control por resultados.

Un examen de las filiales *receptivas* que pertenecen a corporaciones que tienen una estrategia global indica que siete de las ocho filiales tiene una relación matriz-filial que utiliza múltiples mecanismos de coordinación y control donde, como se indicó antes, la centralización y la formalización son los mecanismos preponderantes, aunque en

tres casos se les añade también la socialización. Estas filiales son, además, las que utilizan con mayor frecuencia y de forma simultánea mecanismos de control directo y por resultados.

Aunque este resultado está acorde con lo establecido en la literatura, en el sentido de que en las EMN globales, la centralización y la formalización son los mecanismos de coordinación que más se ajustan a la relación matriz-filial y que, por los elevados niveles de integración, precisan de más mecanismos de control directo (Barlett y Ghoshal, 1987a, 1989; Gates y Egelhoff, 1986; Ghoshal y Nohria, 1989; Martínez y Jarillo, 1989, 1991; Harzing, 1998), se encuentra que el uso de la socialización, combinada con los otros dos mecanismos de coordinación y control, en cinco de los trece casos de filiales *receptivas*, es un resultado que también indica una relación matriz-filial intensiva en un número relevante de filiales. En síntesis, las *receptivas* son las filiales que utilizan más intensamente todos los mecanismos de coordinación y control disponibles. En todo caso, se puede afirmar que la proposición 2 se constata en la presente investigación.

De acuerdo con la literatura, en las filiales *activas* se esperarí un mayor uso de la socialización, que es el mecanismo que domina entre las EMN transnacionales (Bartlett y Ghoshal, 1989), seguido por la formalización. Sin embargo, la mayor proporción de las *activas* (75%) emplean primordialmente la formalización y, luego, la centralización como mecanismos de coordinación simultáneos.

Además, dos terceras partes de ellas usan el control por resultados, en consonancia con las mayores relaciones de interdependencia que mantienen con la matriz y con mayor incidencia en la socialización y la formalización (Bartlett y Ghoshal, 1989, 1990, 1992; Ghoshal y Nohria, 1989; Martínez y Jarillo, 1989; Harzing, 1998).

Se debe resaltar que dentro de las filiales de esta tipología, aquellas que utilizan dos o tres mecanismos de coordinación y usan el control directo y por resultados a la vez, también cuentan con directivos extranjeros o usan la socialización como uno de los principales mecanismos de coordinación. Esto ocurre en filiales que son importantes en términos de beneficios (XGT), en flujo de conocimientos

TABLA 5. Mecanismos de coordinación y control en filiales *autónomas* y *receptivas* según el enfoque de la EMN.

		C	F	S	C-F	F-S	C-S	C-F-S	CR	CD-CR
Autónomas	Multidom.	-	5	3	-	2	-	2	10	2
	Transnac.	-	-	2	-	1	-	1	4	-
Receptivas	Global	-	1	-	4	-	-	3	5	3
	Transnac.	1	-	1	1	-	-	2	4	1

Nota: Centralización (C), Formalización (F), Socialización (S), Control por resultados (CR) y Control directo (CD).

Fuente: elaboración propia.

hacia la corporación (XMA), o que han estado atravesando problemas para subsistir (XEL).

Aunque en entornos favorables se estima que entre las filiales *activas* se puede conseguir cualquier variedad de combinaciones de mecanismos de coordinación y control, de acuerdo con la posibilidad de un ajuste diferenciado dependiendo de la situación de cada filial dentro de la corporación (Ghoshal y Nohria, 1989, 1993; Nohria y Ghoshal, 1994), resulta interesante que en las filiales de las EMN transnacionales (tanto *activas* como *autónomas* y *receptivas*), se utilice la centralización combinada con la formalización o la socialización en 13 de un total de 21 casos. De nuevo, esto indica que las relaciones matriz-filial de las filiales de EMN transnacionales son también intensas. En el caso de las filiales activas, se puede concluir que la proposición 3 se constata parcialmente en virtud de que en las relaciones matriz-filial se debe añadir la centralización como mecanismo dominante.

Finalmente, las diferencias entre el uso de mecanismos de coordinación y control en entornos favorables (lo prescrito por la literatura) frente a entornos adversos según la tipología se pueden observar en la tabla 6, que se presenta a continuación. En ella se evidencia un aumento general en el uso de mecanismos de coordinación y control en las filiales que operan en entornos adversos. Esto se traduce en unas relaciones matriz-filiales más intensas y en menores niveles de autonomía.

Respecto de la utilización de mecanismos de coordinación según el origen de las filiales, se debe indicar que las filiales estadounidenses son las que tienen mayor nivel de integración con sus corporaciones porque concentran un mayor número de filiales con estructuras de relación matriz-filial que combinan dos o tres mecanismos de coordinación, entre los cuales la formalización tiene el mayor

protagonismo, tal como lo prescriben Egelhoff (1984), Hedlund (1981) y Neghandi y Baliga (1981). En cuanto a los procesos de control, la relación matriz-filial de las filiales estadounidenses tiende a centrarse más en el control por resultados, cuestión que concuerda con la literatura (Egelhoff, 1984). La tabla 7 muestra la relación entre el origen de las filiales y la utilización de mecanismos de coordinación y control.

Coincidiendo con la literatura (Gates y Egelhoff, 1986; Harzing, 1998), en las filiales europeas se emplea más el tipo de relación matriz-filial en las que existe un único mecanismo de coordinación dominante (principalmente la socialización, seguida por la formalización), con lo que se evidencia la presencia de estructuras de relaciones matriz-filial que siguen el patrón "uniformidad estructural" o "ajuste diferenciado". Sin embargo, vuelven a ser las estructuras basadas principalmente en dos o tres mecanismos de coordinación las que se presentan como mayoritarias. Se debe indicar, igualmente, que en el 30% de las filiales de origen europeo el control se ejerce de forma directa (CD) y sobre los resultados (CR). Egelhoff (1984) señala que las empresas europeas inciden sobre todo en el control directo de sus filiales, lo cual apoya el uso del control directo en este tipo de filiales, aunque sea en una pequeña porción. Lo que sí se entiende que ocurre es que, aunque existe menor proporción de estructuras donde dos o tres mecanismos actúen de forma dominante con respecto a las filiales norteamericanas, el efecto parece compensarse con el uso de más procesos de control directo.

En el caso de las filiales latinoamericanas, la formalización y la socialización son los mecanismos de coordinación que se encuentran con mayor frecuencia, aunque el uso de mecanismos de coordinación y control es menos intenso comparado con las filiales norteamericanas y europeas, puesto

TABLA 6. Comparación en el uso de mecanismos de coordinación y control según el entorno y la tipología de la filial.

Filiales	Entornos favorables	Entornos adversos
Autónomas	Socialización.	Se añade: formalización, en menor grado centralización y, a veces, el control directo y por resultados.
Receptivas	Centralización y formalización.	Se añade: socialización y control directo y por resultados.
Activas	Formalización y socialización.	Se añade: centralización y, a veces, el control directo y por resultados.

Fuente: elaboración propia.

TABLA 7. Origen de las filiales y mecanismos de coordinación y control.

	C	F	S	C-F	F-S	C-S	C-F-S	CR	CD-CR
Estados Unidos	-	4	1	7	1	-	4	14	3
Europa	1	3	5	3	2	1	5	14	6
Latinoamérica	-	1	1	-	1	-	1	4	-
Total	1	8	7	10	4	1	10	32	9

Nota: Centralización (C), Formalización (F), Socialización (S), Control por resultados (CR) y Control directo (CD).

Fuente: elaboración propia.

que proporcionalmente existen más casos en los que la relación matriz-filial está basada en un mecanismo y donde sólo se registra el uso del control sobre los resultados. Una explicación para esta situación se puede encontrar en el hecho de que este grupo de filiales está compuesto por *activas* (XMT, XSA) y *autónomas* (AMO, APA), con lo cual se puede pensar que tienen mayores niveles de autonomía y dotación de recursos. Una segunda explicación sería que, al ser filiales pertenecientes a EMN de la región conformada por países con economías emergentes, las matrices tienen una menor percepción de riesgo que las empresas de origen europeo o estadounidense y, en consecuencia, conceden mayores niveles de autonomía en sus filiales.

Se entiende que la presencia de expatriados en Venezuela debería ser bastante alta debido a que las características adversas del entorno supondrían una dificultad para utilizar otros mecanismos de coordinación. Además, también funcionaría como mecanismo de control directo de forma de poder compensar las dificultades en la medición de resultados originadas por los problemas para programar tareas (Ouchi, 1979) que surgen en entornos con incertidumbre.

Los datos obtenidos en esta investigación muestran que la presencia de expatriados se extiende a 26 filiales, esto es, 63% de los casos, y sólo están presentes a nivel de los cuadros directivos, en cargos de dirección general o financiera, con excepción de tres casos que tienen también expatriados en niveles organizativos medios: en el área de marketing en RPE y RCM, y en producción en ACA.

De acuerdo con los datos de la tabla 8, estos resultados coinciden parcialmente con aquellos que se refieren a los mecanismos de coordinación y control. En particular, el caso de las *autónomas* coincide con los datos aportados en materia de coordinación y control, pues el uso de expatriados se corresponde con la mayor presencia de la socialización como mecanismo de coordinación, y aunque algunos expatriados ocupan cargos de dirección de

finanzas, es más frecuente verlos en la posición de director general.

En cambio, se encuentra que las filiales *receptivas* emplean una mayor proporción de expatriados que las filiales *autónomas* y *activas*, aunque estos expatriados se ocupan fundamentalmente de las direcciones de finanzas y, en menor medida, de las direcciones generales. Esto sugiere varias cuestiones: por un lado, las filiales *receptivas* utilizan la socialización mucho más de lo que se evidenció cuando se revisaron los mecanismos de coordinación; en consecuencia, se estaría incrementando la fuerte interrelación establecida a través de la formalización y la centralización; por el otro lado, la importante presencia de directores financieros expatriados apoya la apreciación de que este tipo de filial le da mayor importancia al control, tanto directo como por resultados, que los grupos de *activas* y *autónomas*. Además, estos datos también indican que en las filiales *receptivas* existe una menor adaptación a las prácticas de recursos humanos locales, de lo que lo hacen las filiales *activas* y *autónomas*.

En el caso de las *activas*, aunque presentan la menor proporción de expatriados, existe correspondencia entre el uso de mecanismos de coordinación y control con la presencia de expatriados, puesto que la socialización es el mecanismo que más se emplea en este tipo de filial después de la formalización, y sirve para equilibrar los bajos niveles de control directo que se registran en estas filiales. Finalmente, se puede pensar que las filiales *activas* tienen un mayor grado de adaptación a las prácticas de recursos humanos locales, por cuanto son el tipo de filiales que tiene la menor cantidad de expatriados, incluso menos que las *autónomas*.

Por nacionalidad, las filiales norteamericanas tienen un 53% de casos con expatriados, seguidas por las europeas con 70% y por las latinoamericanas, con 75%. Esto parece indicar que existe un efecto de compensación entre los mecanismos de coordinación y control y el uso de expatriados,

TABLA 8. Uso de expatriados según la tipología y el origen de las filiales.

	Autónomas	Receptivas	Activas	Proporción
Estados Unidos	Filiales: 1 Dir. Gral.: 1 Dir. Fin.: 1	Filiales: 5 Dir. Gral.: 3 Dir. Fin.: 3	Filiales: 3 Dir. Fin.: 1 Dir. Gral.: 3	9 de 17 53%
Europa	Filiales: 9 Dir. Gral.: 8 Dir. Fin.: 3	Filiales: 5 Dir. Gral.: 2 Dir. Fin.: 5	-	14 de 20 70%
Latinoamérica	Filiales: 1 Dir. Gral.: 1	-	Filiales: 2 Dir. Gral.: 2	3 de 4 75%
Proporción	11 de 16 69%	10 de 13 77%	5 de 12 42%	26 de 41 63%

Fuente: elaboración propia.

pues en las filiales estadounidenses se había observado una elevada presencia de múltiples mecanismos de coordinación y control dominantes, en tanto que, ahora, son el grupo con menor uso de expatriados, y mientras que en las filiales latinoamericanas el uso de mecanismos de coordinación y control era menos intenso, ahora son el grupo con mayor proporción de expatriados.

Conclusiones

Las estructuras de las relaciones matriz-filial de las filiales estudiadas son más intensas que las reportadas por la literatura (Ghoshal y Nohria, 1989, 1993; Nohria y Ghoshal, 1994; Cray, 1984; Pla, 2001), basado en estudios realizados en países con entornos más favorables.

Se ha encontrado que la relación matriz-filial en el grupo de filiales examinado utiliza de forma simultánea dos o tres mecanismos dominantes de coordinación y, en algunos casos, con elevados niveles de control; esto va más allá de lo que está validado por los estudios respecto a las EMN de cualquier enfoque. Por otro lado, se pudieron observar diferentes patrones de relaciones matriz-filial, con lo cual se comprobó la validez de la clasificación desarrollada por Ghoshal y Nohria (1989, 1993) y Nohria y Ghoshal (1994) para el pequeño grupo de filiales estudiadas.

En particular, con el uso más intensivo de mecanismos de coordinación y control, se encontró que las filiales activas y autónomas pierden autonomía, que es uno de sus atributos característicos. Esto se comprobó en la medida en que la proposición 1 no se constató y la proposición 3 sólo de constató parcialmente.

Esta situación puede ser explicada tanto por la necesidad de reducir el riesgo y el compromiso de recursos de la EMN en el mercado local, como porque puede implicar que la EMN está reaccionando ante la dificultad para mantener unos niveles de integración global acordes con los parámetros utilizados en toda su organización, causada por la adversidad del entorno.

En general, la formalización es el mecanismo de coordinación y control que más se emplea, bien sea como único mecanismo dominante o bien en compañía de otro mecanismo. En cambio, la centralización es el mecanismo menos usado como dominante. El menor uso de este mecanismo puede deberse, por una parte, a que las dificultades que implica la adversidad se pueden abordar mejor con el conocimiento desarrollado por la filial, en lugar de tratar de utilizar los criterios propios de la matriz, y por la otra, a que la matriz lo compensa con la presencia importante de la formalización. Es decir, frente al bajo nivel de centralización, la matriz lo compensa a través de la aplicación de

controles indirectos que resultan de la aplicación de los procesos de formalización; esto es, por ejemplo, el establecimiento de manuales de organización, de políticas y de normas y procedimientos, que en general pueden regular y predeterminar de alguna manera el comportamiento de los individuos frente a determinadas circunstancias de toma de decisiones estratégicas y operativas.

Esos bajos niveles de centralización encontrados al analizar el grupo completo contrastan con lo observado en el caso particular de las filiales *autónomas*, puesto que en estas filiales se han encontrado relaciones matriz-filial intensas, combinando varios mecanismos de coordinación y control dominantes. Sin duda, esa intensidad en las relaciones matriz-filial conlleva a que estas filiales pierdan en buena medida la autonomía que es tan característica en las filiales de su tipo.

Por otro lado, se debe señalar que el país de origen tiene un efecto moderador sobre la intensidad de la relación matriz-filial, porque las filiales estadounidenses y europeas son las que han aumentado el uso combinado de los mecanismos de coordinación y control, en tanto que las filiales latinoamericanas no presentan esta necesidad, probablemente porque las matrices tienen una menor percepción de riesgo sobre Venezuela que las europeas o las norteamericanas.

La elevada intensidad en las relaciones matriz-filial de los casos estudiados, especialmente en *autónomas* donde se incrementa la centralización y el control, con la consecuente pérdida de la característica autonomía de este tipo de filial, o en las filiales *receptivas*, donde la intensidad se ha evidenciado con la utilización de la socialización como mecanismo dominante en combinación con la centralización y la formalización, puede suponer que la adversidad del entorno local puede estar cambiando la relación de fuerzas entre integración global y sensibilidad local para un determinado tipo de filial, y más aún, puede indicar que las estrategias de competencia internacional empleadas hasta ahora por las EMN son insuficientes para adaptarse a las condiciones que presentan los entornos adversos.

Otra contribución de este trabajo es la integración de las distintas propuestas teóricas que explican el comportamiento de los mecanismos de coordinación y control en las EMN tomando en consideración el determinismo del entorno local en el establecimiento de las estructuras de las relaciones matriz-filial de un grupo de filiales. Es, por tanto, que la armonización intentada aquí significa una proposición superior que trata de ordenar contribuciones anteriores que no pueden ser aplicables en el contexto político y económico de países como Venezuela, puesto que

las condiciones que presenta no son iguales a las de economías desarrolladas.

Se considera que el trabajo ofrece ideas interesantes para futuras investigaciones. La continuación natural del mismo sería el desarrollo de un trabajo de carácter cuantitativo que permita la generalización de los hallazgos que aquí se plantean, así como su aplicación en países que ofrezcan un entorno local similar al venezolano con el fin de validar los resultados obtenidos.

Referencias bibliográficas

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987a). Managing Across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, 28(4), 7-17.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987b). Managing Across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*, 29(1), 43-53.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders. The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (July-August, 1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. Chicago: Irwin.
- Bateman, T., & Snell, S. (2002). *Administración: una ventaja competitiva* (4a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge Assets. Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Boisot, M., & Child, J. (May-June, 1999). Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
- Cray, D. (1984). Control and coordination in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 85-98.
- De La Fuente, J., García-Tenorio, J., Guerra, L. y Hernán Gómez, J. (2002). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22 (2), 248-263.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Egelhoff, W. G. (1984). Patterns of control in US, UK and European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 73-83.
- Fredrickson, J. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Garnier, G. H. (1982). Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908.
- Gates, S. R., & Egelhoff, W. G. (1986). Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal Differentiation of the Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal*, 10, 323-337.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses of Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 425-440.
- Hall, R. (1996). *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Harzing, A.-W. (1998). Configuration Analysis in International Management: The way forward?. *Proceedings of the 25th Annual Conference. Academy of International Business*. UK Chapter. London.
- Hedlund, G. (1981). Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relationships in Swedish MNCs. En Otterbeck, *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations* (pp. 25-78). Hampshire: Gower.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC—A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.
- Hout, T., Porter, M. E., & Rudden, E. (September-October, 1982). How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60(5), 98-108.
- Jarillo, J. C., & Martínez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11, 501-512.
- Martínez, J. I. y Jarillo, J. C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489-514.
- Martínez, J. I. y Jarillo, J. C. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429-444.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Neghandi, A., & Baliga, R. (1981). Internal functioning of American, German and Japanese Multinational Corporations. En Otterbeck, *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations* (pp. 107-120). Hampshire: Gower.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Share Values: Alternatives for Managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15, 491-502.
- Ouchi, W. G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the design of Organizational Control Mechanism. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-112.
- Ouchi, William G. y Maguire, Mary Ann (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569.
- Penfold, M. (2002). *Costo Venezuela: Opciones de política para mejorar la competitividad. Tomo I: Ensayos sobre reformas institucionales para disminuir costos de transacción*. Caracas: Consejo Nacional de Promoción de Inversiones, Conapri, y Corporación Andina de Fomento, CAF.
- Peris, F., González, T. y Méndez, M. (2001). Organización, diseño organizativo y comportamiento. Modelo conceptual y modelo analítico.

- Quadern de Treball # 116*, Facultat d'Economia, Universitat de València, 1-37.
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4, 9-18.
- Pla, J. (2000). *La estrategia internacional de la empresa española*. Ontiyent: Fundació Universitaria Vall d'Albaida.
- Pla, J. (2001). La coordinación y en control en las empresas multinacionales españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 137-159.
- Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pleshko, L. (2007). Strategic Orientation, Organisational Structure, and the Associated Effects on Performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 12, (1), 53-64.
- Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9-40.
- Poynter, T. A., & White, R. E. (Winter, 1984). The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Snack. *International Studies of Management and Organization*, 14(4), 91-106.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 229-251.
- Sabal, J. (2002). Los riesgos del riesgo país. *Debates IESA*, 7(2-3), 81-85.
- Santos, M. A. (2003). El rompecabezas macroeconómico: ¿Qué sabemos, qué no sabemos y qué podemos hacer? En Márquez y Piñango, *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos* (pp. 69-93). Caracas: Ediciones IESA.
- Unctad. (2009). *World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*. New York & Geneva: United Nations.
- White, R. E., & Poynter, T. A. (Summer, 1984). Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49(2), 59-69.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

