

Mecanismos de coordinación y relaciones matriz-filiales en entornos volátiles: una aproximación teórica*

Coordination mechanisms and parent-subsidiary relationships in volatile environments: a theoretical approach

Luis E. Sigala Paparella

lsigala@ucla.edu.ve

Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas (Venezuela). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto (Venezuela).

Correspondencia: Carrera 19 con calle 8, Edif. Rectorado UCLA, Apartado Postal 400, Barquisimeto (Venezuela).

Gerardo J. Zapata Rotundo

zapatagerardo@ucla.edu.ve

Licenciado en Contaduría Pública, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto (Venezuela). Especialista en Contaduría, Mención Auditoría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".

Fidel León Darder

Fidel.Leon@uv.es

Licenciado en Ciencias Económicas y Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular del Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras", Facultat de Economía, Universidad de Valencia.

* Este artículo es producto de un proyecto de investigación trianual adscrito al Centro de Investigación del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela, y financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la misma universidad bajo el código 020-AC-2009.

Resumen

Este trabajo es una reflexión sobre cómo puede influir la volatilidad del entorno local de una filial sobre los mecanismos de coordinación que estructuran las relaciones matriz-filial: centralización, formalización y socialización, en presencia de algunos factores de contingencia tales como el enfoque estratégico de la multinacional, el país de origen, la complejidad, el tamaño y la edad. De igual manera se emplea la tipología sobre las relaciones matriz-filial de Ghoshal y Nohria (1989) para valorar su aplicabilidad en entornos volátiles. A partir de los razonamientos realizados se plantean algunas proposiciones y se presenta como principal conclusión que, en entornos volátiles, las relaciones matriz-filial deben intensificar el uso de los mecanismos de coordinación, mientras que en la tipología analizada, sólo dos de las estructuras, la federativa y la jerárquica, serían las que tendrían más oportunidad de encontrarse en esos entornos.

Palabras clave: *Filial exterior, relaciones matriz-filial, mecanismos de coordinación, entornos volátiles.*



Abstract

This paper aims to analyze how a volatile local environment can influence the ratio of coordination mechanisms in parent-subsidiary relationships: centralization, formalization and socialization, taking into account the existence of some contingency factors like the strategic approach of the multinational, country of origin, complexity, size and age. Likewise, Ghoshal and Nohria's (1989) typology of the parent-subsidiary relationship structure is applied considering volatile environments. Some propositions are posed from discussion; the main conclusion is that in volatile environments, parent-subsidiary relationships should increase the use of coordination mechanisms, and according with the typology analyzed, only two of the structures, the hierarchical and the federation types, are more likely to be found in those environments.

Keywords: *Foreign subsidiaries, parent-subsidiary relationships, coordination mechanisms, volatile environment.*

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se realiza un ejercicio teórico sobre el tema de los mecanismos de coordinación en las empresas multinacionales con énfasis en la estructura de las relaciones entre la matriz y las correspondientes filiales de esas multinacionales que se encuentran situadas en mercados con entornos macroeconómicos volátiles. En este sentido, un entorno volátil¹ se encuentra en aquellos países cuyas condiciones económicas y políticas, lejos de ser estables y favorables, ofrecen un ambiente de negocios a las filiales instaladas en su territorio en el que deben enfrentarse a inestabilidad política y económica, inseguridad jurídica, barreras administrativas, vaivenes en la política económica y gran variedad de controles y regulaciones estatales (Penfold y otros, 2009; Gómez & Branger, 2009; Jaramillo, 2010). Este tipo de entorno es común encontrarlos en países en vías de desarrollo, como el caso de Venezuela y otras naciones latinoamericanas (Penfold y otros, 2009; Jaén & Malavé, 2009).

Los mecanismos de coordinación que se abordan en este estudio se concretan a las siguientes variables de diseño organizativo: centralización, formalización y socialización, que son aquellos cuya referencia es más frecuente en la literatura sobre empresas multinacionales. También se utilizará la expresión variables de diseño para hacer referencia a ellos.

Asimismo, se presenta la tipología de Ghoshal y Nohria (1989), construida con base en los mecanismos de coordinación antes mencionados y que categoriza las relaciones matriz-filial que se pueden presentar según la complejidad del entorno y el nivel de recursos con que cuentan las filiales.

A partir de la revisión de la literatura, se plantean algunos argumentos teóricos sobre la forma cómo influye un entorno volátil en las relaciones

¹ Además de volátil, en la literatura se utilizan otros términos como inestable (Velásquez, 2013), turbulento (Penfold y otros, 2009; Gómez & Branger, 2009; Auletta, 2010), ambiguo (Velásquez, 2013), adverso (Sigala y otros, 2007; Penfold y otros, 2009) o de incertidumbre (Velásquez, 2013).

matriz-filial y se discute el tipo de estructuras matriz-filial que se pudieran encontrar de acuerdo con la clasificación de Ghoshal y Nohria (1989).

2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Los mecanismos de coordinación en las empresas multinacionales se han estudiado como una rama de la dirección estratégica internacional, porque se concentran en problemas directivos y estratégicos que enfrentan los altos cargos de esas empresas, en especial, buscan la manera de sacar la máxima ventaja a varias actividades al mismo tiempo (Martínez & Jarillo, 1989). Integrar diferentes filiales dentro de una multinacional es una de las principales problemáticas a resolver dentro de la estructura de una corporación, en virtud de los diferentes mercados donde están presentes y las dificultades de comunicación que pueden surgir; esto depende fundamentalmente de dos procesos organizativos que interactúan: la coordinación de las actividades y su control (Pla, 2000; Sigala & Zapata, 2012). El empleo de esos mecanismos le permiten a la multinacional reducir los niveles de incertidumbre y certifican que los comportamientos originados en las diferentes filiales sean conformes y busquen los mismos objetivos organizativos (Egelhoff, 1984).

La centralización, la formalización y la socialización de los miembros de la organización son los mecanismos de coordinación utilizados más frecuentemente en las relaciones matriz-filiales (Ghoshal & Nohria, 1989, 1993; y Nohria & Ghoshal, 1994), y de acuerdo con la teoría de la organización son conocidos como variables estructurales de diseño organizativo (Pugh y otros 1969; Pugh & Hickson, 1976; Fredrickson, 1986; Datf, 2000, Donaldson, 2001; Pleshko, 2007; Prakash & Gupta, 2008; Zapata, 2011).

Centralización

Conceptualmente, la *centralización* está vinculada con el lugar donde se ubica y la forma como se distribuye la autoridad para tomar de decisiones entre las diferentes unidades de una estructura. Afecta a toda la organización y es una dimensión delegada a través de la estructura organizativa. Cuando la toma de decisiones es descentralizada, se lleva a cabo por los

gerentes y empleados de los niveles medios e inferiores de la jerarquía empresarial y son decisiones relacionadas con el trabajo diario operativo y estratégico. En cambio, la toma de decisiones es centralizada, cuando esta cae en la alta dirección o en los niveles superiores de la estructura organizativa (Pugh y otros, 1969; Pugh & Hickson, 1976; Mintzberg, 1979; Zapata, 2011).

En el ámbito de las empresas multinacionales, la centralización está relacionada con la ubicación y distribución de la toma de decisiones, bien sea en la matriz o en las filiales. Si es la matriz la que tiene la autoridad para tomar la mayoría de las decisiones que se ejecutan en la organización, se considera que la empresa es centralizada; si por el otro lado, las filiales tienen autonomía para decidir múltiples aspectos sin consultar con la matriz, entonces, se apunta a que la corporación es descentralizada (Garnier, 1982; Sigala & Zapata, 2012).

Desde la perspectiva de los teóricos de organización, se considera que la centralización mantiene una relación negativa con la complejidad (Child, 1973; Gates & Egelhoff, 1986; Hall, 1996; Daff, 2000; Donaldson, 2001; De la Fuente y otros 2002), y con el tamaño (Pugh y otros, 1968; Child, 1973; Hall, 1996; Donaldson, 2001). Del análisis de la complejidad² en el nivel de la organización se puede considerar que existe una relación negativa entre complejidad y centralización. Es decir que la complejidad favorece la descentralización de la toma de decisiones, debido a que en la medida que la organización se diferencia más vertical y horizontalmente –mayor complejidad relacional–, el nivel directivo debe soportar un mayor peso de la carga de trabajo y de responsabilidad, por lo que se ven obligados a delegar decisiones operativas y, en ocasiones, estratégicas en los niveles medios e inferiores de la pirámide organizacional.

² Se trata de la complejidad relacional, que se refiere a la estructura de las interacciones, y se distingue del concepto de complejidad cognitiva, que se interpreta como la dificultad para comprender el contenido de las interacciones o relaciones que se tratan de describir o manejar (Boisot, 1998; Boisot & Child, 1999; Peris y otros, 2001 y Moreno-Luzón y otros, 2001).

Aspectos como el crecimiento mediante adquisiciones, la producción en el exterior, la diversificación de negocios, la heterogeneidad de las líneas de productos, etc., introducen a la empresa en nuevos entornos (nuevas culturas, competidores locales, clientes, canales de distribución, etc.), lo cual hace más complejo y difícil realizar las actividades de coordinación desde la matriz, por lo que se opta por un mayor grado de descentralización transfiriendo la toma de decisiones a las filiales que, como es natural, tienen un conocimiento de sus respectivos entornos locales más claro y preciso (Garnier, 1982; Gates & Egelhoff, 1986; Sigala y otros, 2007).

Cuanto mayor es la diversidad y complejidad de los entornos operativos extranjeros, más difícil es para los directivos de la matriz sensibilizarse con las necesidades locales: es común que estos muestren poco conocimiento y escasa comprensión de los cambios del entorno local. Esta asimetría de conocimiento entre directivos de la matriz y de las filiales puede conducir a conflictos dentro de la organización, sobre todo respecto de aquellas filiales maduras con más experiencias y recursos (Bartlett & Ghoshal, 1989).

En este mismo sentido, Ghoshal y Nohria (1989) y Nohria y Ghoshal (1994) consideran que en la medida en que aumenta la complejidad de la estrategia internacional trazada por la empresa multinacional, la eficacia de la centralización disminuye. Esto se debe a que la complejidad del entorno potencia el valor del conocimiento local de la filial, por lo que a esta se le concede mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones.

Por otra parte, la relación de signo negativo establecida por los teóricos de la organización entre el tamaño y la centralización es menos evidente en el ámbito internacional; en unos estudios se observa una relación positiva entre el tamaño y la centralización, mientras que en otros dicha relación tiende a ser inversa (Pla, 2000; 2001). En el caso español, Pla y Camps (2002) afirman que se da una relación negativa entre los niveles de centralización y la complejidad del entorno.

El enfoque estratégico con el que compite una empresa multinacional es otro de los aspectos que influyen en el grado de centralización que se adopte. La globalización de los mercados aumenta la necesidad de alcan-

zar eficiencia global (Levitt, 1983), que a su vez exige la integración de actividades de las diferentes filiales de la multinacional, de forma que mediante la coordinación y el control centralizado se pueden racionalizar las operaciones internacionales y, simultáneamente, mejorar la eficiencia a través de la estandarización y disminución de costos (Bartlett & Ghoshal, 1987a, 1989; Sigala & Zapata, 2012).

Las empresas multinacionales se han clasificado en tres tipos básicos según su enfoque estratégico: global, multidoméstica o transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1987a, 1989). Las multinacionales con enfoque global se orientan más a la búsqueda de eficiencia global, mediante la racionalización de costos y la estandarización de políticas; las empresas que se inclinan más por ser sensibles y adaptarse a las necesidades de cada mercado son las que se denominan multidomésticas y, las que buscan cumplir con ambas dimensiones al mismo tiempo son las llamadas multinacionales transnacionales (Sigala y Zapata, 2012).

A partir de esta clasificación, se puede decir que las empresas que compiten con un enfoque estratégico global presentarán un mayor grado de centralización en sus procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, la mayoría de las decisiones estratégicas se adoptarán en el ámbito de la matriz (Pla, 2000, 2001).

También se han detectado ciertas diferencias con relación a la centralización, según el país de origen de la empresa multinacional. La centralización es el mecanismo de coordinación preferido por las empresas multinacionales japonesas (Bartlett & Ghoshal, 1989). Estas desarrollaron procesos de coordinación internacionales que dependían de las acciones e intervenciones del grupo directivo de la matriz (Bartlett & Ghoshal, 1989). Por otro lado, las multinacionales europeas utilizan mayores niveles de descentralización a medida que aumenta el tamaño relativo de sus operaciones internacionales. En el caso de las multinacionales norteamericanas, la evidencia es contraria ya que muestran una mayor tendencia a la centralización en la medida en que incrementan su tamaño (Gates & Egelhoff, 1986; Egelhoff, 1984; Sigala & Zapata, 2012).

Formalización

La conceptualización de formalización debe incluir los diferentes procedimientos empleados en la organización que están explícitamente definidos, es decir, todas aquellas normas de obligatorio cumplimiento y la estandarización de los procesos (Mintzberg, 1979; Martínez & Jarillo, 1989, 1991; Pla, 2000, 2001; Sigala & Zapata, 2012); por lo tanto, “la formalización restringe y establece las tareas de los empleados por adelantado” (Pleshko, 2007, p. 55), y refleja en qué medida están codificadas las actividades de la organización, de forma explícita e impersonal y, por tanto, disponibles para todos sus miembros (Meilich, 2005, Zapata, 2011)³. En la medida en que la organización aumenta de tamaño, crece la distancia entre el centro principal de poder o el nivel estratégico de la organización y la base operativa, por lo tanto, los gerentes y supervisores buscan apoyarse en reglas, normas, documentos y manuales que permitan estandarizar actividades y comportamientos que faciliten la supervisión y el control indirecto sobre una mayor cantidad de empleados.

Dentro del marco de la teoría de la organización, el planteamiento de la teoría burocrática sugiere que la centralización está negativamente correlacionada con la formalización (Child, 1973; Grinyer & Ardekani, 1981; Donaldson, 2001; Zapata, 2011); mientras que la hipótesis fundamental en la teoría orgánica plantea que las variables estructurales centralización y formalización están positivamente correlacionadas (Burns & Stalker, 1961; Zanzi, 1987; Donaldson, 2001, Cortés y otros, 2006)⁴.

En los casos en los que las filiales están muy alejadas de la matriz o tienen una mucha autonomía o se encuentran en entornos volátiles, la formali-

³ De la Fuente y otros (2002, p. 249) señalan que: “la formalización se refiere al grado en el que los puestos de trabajo de una organización están estandarizados, es decir, conceden a quien los ocupa más o menos discrecionalidad acerca de lo que hay que hacer, cuándo y cómo hacerlo”.

⁴ En la teoría orgánica hay dos formas de organización: la mecánica que se caracteriza por una alta centralización y formalización; y la forma orgánica, por tener una baja centralización y formalización.

zación sirve para reducir la ambigüedad al orientar los comportamientos en las distintas relaciones (Ghoshal & Nohria, 1989, 1993).

Desde la perspectiva de Ghoshal y Nohria (1989, 1993), cabe esperar una mayor formalización en la medida en que aumenta el tamaño de las empresas multinacionales, ya que resulta más difícil para los directivos de la matriz coordinar y controlar las actividades y, por tanto, la formalización permite, en alguna medida, suplir esta limitación.

De igual forma, también cabe esperar un mayor grado de formalización a medida que la empresa incrementa su edad, ya que, con el transcurso del tiempo, se aprende a resolver problemas de coordinación y, en consecuencia, se intenta perpetuar la acumulación de esos aprendizajes y experiencias a través de la formalización (Mintzberg, 1979).

Por otra parte, según Martínez y Jarillo (1989), el enfoque estratégico con el que compite la empresa multinacional también ejercerá cierta influencia. En aquellas multinacionales con un enfoque estratégico global, la necesidad de alcanzar eficiencia global implica que se necesitará un mayor grado de formalización que en aquellas multinacionales que siguen una estrategia multidoméstica o transnacional.

Sin embargo, Ghoshal y Nohria (1989) afirman que cuando los recursos de las filiales aumentan, en algunos casos de filiales transnacionales y multidomésticas, la formalización también se incrementa. Esto se debe a que la filial puede resistirse al control bajo un esquema centralizado, pero puede ser más tolerante frente a normas y procedimientos de la formalización.

Con respecto al país de origen de la empresa multinacional, diferentes estudios indican que las multinacionales japonesas le dan poca importancia a la formalización, y prefieren mecanismos más informales; por el contrario, las empresas norteamericanas emplean los mayores grados de formalización entre todas las nacionalidades, mientras que las europeas y latinoamericanas utilizan niveles intermedios de formalización (Bartlett & Ghoshal, 1989; Egelhoff, 1984; Sigala & Zapata, 2012).

Socialización

La socialización está relacionada con el desarrollo de una cultura propia en la organización, que se alcanza a través de la comunicación e internalización en los miembros de la organización de los valores y objetivos, la forma de proceder en determinadas circunstancias o contextos y la manera como se deben tomar ciertas decisiones (Sigala & Zapata, 2012).

La necesidad de rutinas organizativas de comunicación entre los distintos niveles de vigilancia de esos comportamientos se reduce en virtud de que la formalización implica el aprendizaje y la internalización por los miembros de la organización de las reglas que determinan los comportamientos, es decir, los miembros de la organización actúan de la misma forma que la autoridad les hubiera prescrito u ordenado a través de los procesos establecidos (Sigala & Zapata, 2012). Este 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 (Ouchi, 1980; Doz & Prahalad, 1984). Así, la socialización y la cultura que genera tienen una influencia importante sobre la actitud y el comportamiento de las personas y, por lo tanto, en la manera como se interrelacionan o se forman estilos de dirección, supervisión y control (Zapata & Hernández, 2011).

En las empresas multinacionales la distancia entre la matriz y las filiales implicaba que en estas tenían que adoptarse muchas decisiones importantes sin la supervisión de los directivos de la matriz; en estas circunstancias, la socialización de los directivos de las filiales permite que puedan seguir en cada situación el comportamiento más acorde con los objetivos de la empresa. Esto confiere a la organización de una mayor flexibilidad y le economiza costos de vigilancia y de control (Pla, 2000, 2001; Sigala & Zapata, 2012). De acuerdo con Ouchi (1980), si se alinean los objetivos de las filiales con los de la matriz se facilita la cooperación y la toma de decisiones participativas.

Bartlett y Ghoshal (1989) consideran que la socialización supera el problema de sobrecarga de toma de decisiones en la matriz y de la inflexibilidad de la formalización. Además, aumenta la influencia de la sede

principal y de las filiales, y facilita el desarrollo e integración de recursos y capacidades mundiales.

La mayor desventaja de la socialización es que resulta el medio de coordinación más costoso. Ella libera el excedente de decisiones en los altos directivos, mientras institucionaliza los objetivos de la empresa por toda la organización. Sin embargo, requiere de sustanciales inversiones en procesos intensivos de adiestramiento y formación, para asegurar que los gestores comparten objetivos, prioridades y valores. Además, la toma de decisiones es un proceso más lento, ambiguo y complejo que los métodos de centralización o formalización (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Sobre los factores de contingencia⁵, se encuentra que la edad tiene una relación positiva con la socialización, puesto que la empresa con experiencia intenta transmitir los frutos de ese aprendizaje a los miembros de la organización y la socialización constituye un buen medio para hacerlo (Pla, 2000, 2001). Por otro lado, parece ser que el tamaño de la empresa no va a tener ningún tipo de relación con el grado de socialización (Pla, 2000, 2001). Ghoshal y Nohria (1989) establecen que el nivel de socialización está relacionado positiva y moderadamente con la complejidad del entorno, pero no está afectado por el incremento del riesgo de agencia.

De acuerdo con algunos autores (Martínez & Jarillo, 1989), un mayor uso de la socialización se encuentra en aquellas empresas que siguen un enfoque estratégico transnacional o multidoméstico, dado que este mecanismo de coordinación preserva la flexibilidad que estos precisan (Pla, 2000, 2001).

Los medios de coordinación tradicionales de las empresas europeas se basan en la socialización, y esto se debe a dos razones: el momento en

⁵ La teoría contingente afirma que no existe una única manera óptima de organización. En ese sentido, el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste o congruencia entre las variables estructurales de diseño organizativo con los factores de contingencia externos e internos. Entre los factores de contingencia se encuentra el entorno, la tecnología, la estrategia, la edad y el tamaño de la organización, los conocimientos y el marco institucional, entre otros.

que se internacionalizaron y la forma como se realizaba el proceso de gestión (Bartlett & Ghoshal, 1987b, 1989). Las organizaciones europeas se expandieron hacia el extranjero durante una época de comunicación global lenta y costosa, por ello no podían depender de una coordinación centralizada, y tampoco habían desarrollado los sistemas de las empresas americanas. Por otro lado, buena parte de estas multinacionales europeas estaban todavía muy influenciadas por las familias fundadoras, que confiaban a menudo la gestión de las filiales a familiares o empleados de confianza. La gestión dependía de la forma de entender los objetivos corporativos de estos individuos y de sus estrechas relaciones personales (Bartlett & Ghoshal, 1989; Egelhoff, 1984).

La tabla 1 muestra la relación entre los mecanismos de coordinación discutidos respecto a los factores de contingencia más estudiadas en el ámbito internacional, como lo son el tamaño, la complejidad del entorno internacional y la experiencia o edad de la empresa.

Cuadro 1. Mecanismos de coordinación y variables contingentes

	Tamaño	Complejidad	Edad
Centralización	+/-	-	-
Formalización	+	+	+
Socialización	+/-	+	+

Fuente: Adaptado de Pla (2000).

Cuadro 2. Mecanismos de coordinación y enfoques estratégicos

	Enfoque Global	Enfoque Multidoméstico	Enfoque Transnacional
Centralización	+	-	-
Formalización	+	-	+
Socialización	-	+	+

Fuente: Adaptado de Pla (2000).

En la tabla 2 se puede apreciar cómo se relacionan los mecanismos de coordinación abordados en este trabajo, con los diferentes enfoques estratégicos que pueden seguir las empresas multinacionales. Es de resaltar que, según Egelhoff (1984), el enfoque global hace uso de mecanismos más cibernéticos o burocráticos, mientras que los enfoques multidoméstico y transnacional utilizan mecanismos más normativos, con una mayor formalización en el caso del último.

3. TIPOLOGÍA DE ESTRUCTURAS DE LAS RELACIONES MATRIZ-FILIAL (Ghoshal & Nohria, 1989)

El trabajo de Ghoshal y Nohria (1989), basado en la teoría contingente, justifica la necesidad de estructurar una empresa multinacional según la forma que adopten las estructuras matriz-filial. Esta propuesta de tipología de filiales se hace de acuerdo con dos dimensiones. En primer término, el nivel de recursos del que disponen y, luego, la complejidad del entorno en el que operan en relación con otras filiales, medido en términos de la intensidad de la competencia local y el dinamismo tecnológico (Ghoshal & Nohria, 1989, p. 331)⁶. De este modo, se establece la estructura de la relación con la matriz que será el producto de conjugar los mecanismos de coordinación centralización, formalización y socialización de la relación matriz-filial.

Como resultado, se clasifican las filiales en cuatro categorías diferentes, a saber: integrada, federada, jerárquica y clan. Con base en las ideas de Bartlett y Ghoshal (1987b; 1989), esta tipología asume que el tratamiento de la matriz a las filiales no es homogéneo, sino diferenciado, con el fin de adaptarse a las necesidades del mercado doméstico particular de cada una de ellas y se explica mediante diferentes combinaciones de mecanismos de coordinación en los que ninguno de ellos domina en la empresa (Ghoshal & Nohria, 1989, p. 328, 1993, p. 28 y Nohria & Ghoshal, 1994, p. 492).

⁶ Es una aproximación al concepto de complejidad relacional (Boisot, 1998; Boisot & Child, 1999; Peris y otros, 2001 y Moreno-Luzón y otros, 2001).

En la figura 1 se puede observar el ajuste estructural de la relación matriz-filial en cada contexto, derivada de la combinación de las dimensiones complejidad del entorno y nivel de recursos locales.

Integrativa

Este es el caso de una filial que hace uso de una elevada coordinación con el resto de recursos de la empresa multinacional, ya que por definición cuenta con abundantes recursos locales y se mueven en entornos muy complejos. En este contexto, la centralización resulta inapropiada, en la medida en que puede generar una disonancia considerable en virtud de la gran cantidad de recursos con que cuenta, además del rechazo a aceptar la dependencia que este mecanismo conlleva, sobre todo en las filiales más desarrolladas.

Figura 1. Clasificación de filiales según complejidad del entorno / nivel de recursos locales

		COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	
		Alta	Baja
RECURSOS LOCALES	Alto	INTEGRATIVA	FEDERATIVA
	Bajo	CLAN	JERÁRQUICA

Fuente: Adaptado de Ghoshal y Nohria (1989, p. 328).

En cualquier caso, la matriz debe recurrir a un mínimo de formalización para evitar que la capacidad de la filial se transforme en deseo de operar con un exceso de autonomía, y para proveer de un marco para coordinar

la toma de decisiones. La socialización es el elemento administrativo más apropiado en este contexto, en virtud de que facilita mucho la interdependencia con otras unidades o partes de la organización.

En resumen, la filial integrada combina una elevada socialización, formalización moderada y poca centralización.

Federativa

Se trata de un tipo de filial que goza de abundantes recursos que ha desarrollado sin estar ubicada en un entorno muy complejo. Ellas representan un conjunto de activos de los que depende el desempeño de toda la multinacional.

La centralización resulta inapropiada por el potencial conflicto y disonancia que puede crear entre la matriz y la filial. La socialización, en cambio, desperdicia los recursos administrativos porque, en este caso, existe escasez de interdependencias críticas. La formalización es el mecanismo más apropiado porque facilita el intercambio incluso en situaciones conflictivas, y porque lo hace más predecible en el tiempo, al limitarlo a un conjunto de reglas y rutinas bien definidas.

En resumen, la filial federada combina alto índice de formalización y bajos niveles de socialización y centralización.

Jerárquica

Este tipo de filiales carece de recursos locales destacables y se encuentran en entornos poco complejos. En esta situación, se espera que los recursos administrativos generen pocos beneficios, por lo que resulta importante economizar el máximo en costos.

La centralización, por tanto, es el mecanismo más apropiado en esta situación, en la que la matriz debe proveer apoyo en la toma de decisiones y supervisión continua. Aunque la centralización limita la habilidad de la filial para responder a la interdependencia con otras unidades de la organización, mientras que la formalización y socialización la facilitan, el empleo de estos mecanismos resulta inapropiado en este contexto, en virtud de los pocos beneficios que se podrían obtener de esa interdependencia.

En resumen, la filial jerárquica combina alto nivel de centralización y escasa formalización y socialización.

Clan

Estas son las filiales que tienen escasos recursos locales en entornos muy complejos. Se trata de filiales jóvenes recién establecidas, o representa contextos donde los recursos organizativos locales no son capaces de ponerse a la par con condiciones externas que cambian rápidamente⁷.

La dependencia crítica de la filial hacia a la matriz, por necesidad de recursos e instrucciones, convierte a la centralización en un mecanismo factible y necesario. La formalización no es operativa en el caso de una unidad tan desestructurada, donde es prematura toda estandarización o rutinización, es decir, muy baja formalización. La socialización es crítica en esta situación, pues conjuga las competencias de la sede principal y de la filial, y potencia el apoyo mutuo para la toma de decisiones que facilita la ejecución.

En resumen, la filial clan combina una moderada centralización, una baja formalización y altos niveles de socialización.

Ghoshal y Nohria (1989, p. 328) plantean, entonces, que la estructura de las relaciones matriz-filial pueden ajustarse de acuerdo con el contexto local, con base en las diferentes combinaciones de mecanismos de coordinación que puede dar a lugar la interacción entre las dimensiones complejidad del entorno y nivel de recursos locales.

⁷ Ouchi (1979, 1980) puede ubicarse dentro de la dimensión de un sistema tipo *clan*, el cual carece de mecanismos externos de mercado y de reglas explícitas de la burocracia, confiando su sistema de control y supervisión en un nivel amplio de acuerdos comunes entre sus miembros en relación con la forma como debería ser el comportamiento apropiado. Esto sugiere, pues, un profundo proceso de socialización interna.

Figura 2. Ajuste estructural de las relaciones matriz-filial

		COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	
		Alta	Baja
RECURSOS LOCALES	Alto	INTEGRATIVA C Bajo F Moderado S Alto	FEDERATIVA C Bajo F Alto S Bajo
	Bajo	CLAN C Moderado F Bajo S Alto	JERÁRQUICA C Alto F Bajo S Bajo

Nota: C: centralización; F: formalización; S: socialización.

Fuente: Ghoshal y Nohria (1989, p. 328) y Nohria y Ghoshal (1994, p. 493).

La figura 2 presenta la relación de mecanismos de coordinación que estarían presentes en las estructuras matriz-filial de cada uno de los tipos de filiales definidos por Ghoshal y Nohria (1989). Esta tipología tiene implícita la visión desde la matriz (Birkinshaw, 1997), en el sentido de que es ella la que define las estructuras de las relaciones con cada filial, y sirve de referencia para la dirección corporativa, a los efectos de establecer cuáles son las combinaciones ideales de mecanismos de coordinación para gestionar las relaciones matriz-filial.

4. RELACIONES MATRIZ-FILIAL EN ENTORNOS VOLÁTILES

El supuesto básico indica que las multinacionales multidomésticas utilizarán primariamente la socialización en sus relaciones con sus filiales, en tanto que las multinacionales globales emplearán por igual la centralización y la formalización, mientras que las transnacionales harán uso de la formalización y la socialización como principales mecanismos de coor-

dinación y control (Bartlett & Ghoshal, 1989; Martínez & Jarillo, 1989; Pla, 2000, 2001). Sin embargo, se debe tener presente que en un entorno macroeconómico volátil existen algunos factores que pueden actuar para modificar la combinación de mecanismos en las relaciones matriz-filial.

La volatilidad e inestabilidad del entorno potencia el valor del conocimiento local de la filial respecto del mercado local, pero ese conocimiento estará referido no sólo al ámbito de negocio en el que participa la filial, sino al entorno local en el que opera la filial. La filial puede estar en mejor conocimiento respecto a las decisiones que puedan tomar los actores y participantes del mercado local que afectan el ambiente de negocios de la filial, lo cual puede contribuir a disminuir el nivel de incertidumbre percibido por la matriz. Sin embargo, esto no es una garantía ante la posibilidad de que los actores tomen decisiones imprevistas o que las circunstancias del entorno cambien.

El supuesto presente en la literatura que señala que, ante el conocimiento local, la matriz tenderá a conceder mayores niveles de descentralización, autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones (Ghoshal & Nohria, 1989 y Nohria & Ghoshal, 1994); pierde sustento cuando se trata de filiales establecidas en entornos volátiles porque no se habla sólo del conocimiento del negocio de la multinacional dentro del país de destino, sino del conocimiento del entorno macroeconómico local. De igual manera, la volatilidad del entorno no implica que el negocio en el que participa la filial sea complejo, cuestión que contribuye también a debilitar el planteamiento del conocimiento local. Por lo tanto, la variable conocimiento del entorno local no es un argumento que permita a la filial obtener mayores niveles de descentralización debido a que se debe desenvolver más bien en un entorno con cierto nivel de incertidumbre.

Sin embargo, se puede encontrar una excepción al supuesto del conocimiento local si se observa desde la perspectiva del país de origen. El país de origen de la matriz es una variable de contingencia que afecta la estructura de las relaciones matriz-filial como se ha revisado en el segundo apartado. Ahora bien, es una realidad que la mayor parte de los estudios reportados por la literatura se basa en multinacionales cuyos países de origen ofrecen entornos que distan de ser volátiles, como los casos de los

países europeos, Estados Unidos o Japón. Pero podría encontrarse el caso de empresas multinacionales con otros países de origen, como los latinoamericanos, que sí se han enfrentado a situaciones de entornos volátiles y, por ello tienen un mayor conocimiento de cómo actuar ante los mismos y saben controlar sus efectos, con lo cual serían más tolerantes al riesgo que las multinacionales europeas y norteamericanas al momento de conceder mayores niveles de autonomía y descentralización a sus filiales.

Por otro lado, se puede suponer que un mercado exterior con un entorno volátil entorpece las actividades de coordinación desde la matriz, por lo que sería lógico pensar que necesitará unos mayores niveles de descentralización en la toma de decisiones hacia las filiales que poseen un mejor conocimiento de sus respectivos entornos locales (Garnier, 1982; Gates & Egelhoff, 1986). Si bien este argumento es válido para mejorar los niveles de descentralización, una empresa multinacional que tome esta decisión se mostrará tentada a compensar la disminución de centralización con otro u otros mecanismos de coordinación, como lo sería la socialización, que permite a la filial adaptarse a las condiciones locales sin perder su integración con la corporación (Ouchi, 1980; Doz & Prahalad, 1984).

El nivel de recursos que disponga la filial en entornos volátiles también tiene sus efectos sobre las relaciones matriz-filial, puesto que la condición del entorno de la filial conduce a pensar que la multinacional se inclinará por incrementar los niveles de centralización en la medida en que las filiales adquieran mayor importancia dentro de la corporación, en virtud del efecto que supondría sobre el resto de la multinacional un mal funcionamiento de ellas por causa de la adversidad del entorno. Aun así, Doz y Prahalad (1981, 1984) y Prahalad y Doz (1981) indican que si la centralización resulta inapropiada, entonces se tendría que compensar con un nivel moderado de formalización como un mecanismo de control indirecto.

Aún más, un elevado nivel de recursos de la filial corresponde también a la realización de actividades con mayor alcance de valor agregado, entonces esto implicará niveles más altos de formalización cuando la centralización no sea posible, como en el caso de las filiales pertenecientes a las multinacionales multidomésticas y las filiales más activas de las empresas transnacionales. En cambio, en las filiales de multinacionales globales, que tienen

un alcance de valor agregado más restringido y un papel más pasivo dentro de la corporación, sí se encontrarán mayores niveles de centralización.

En cuanto a los factores de contingencia, es posible hacer los siguientes planteamientos. En relación al tamaño, si bien los estudios (Pla, 2000, 2001) muestran que con el incremento de tamaño de la multinacional, la centralización y la socialización pueden tender tanto al aumento como disminución de su uso como mecanismos de coordinación, se puede suponer que el comportamiento de estas variables en un entorno volátil puede ser hacia el uso de mayores niveles de centralización y de socialización. Esto se puede explicar por la necesidad de la matriz de reducir la incertidumbre para la toma de decisiones.

En el caso de la variable edad, se conoce que las empresas multinacionales tienden a reducir los niveles de centralización con la edad, debido a la maduración de los procesos de gestión. Sin embargo, es posible que si una filial se encuentra ubicada en un mercado con un entorno volátil, la matriz en este caso decida aumentar los niveles de centralización e incrementar las relaciones de coordinación con las filiales en esa situación. Esta suposición se puede hacer a partir de la necesidad de la matriz en reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones en ese mercado afectado por la volatilidad, que sobrepasa los niveles de tolerancia de la matriz.

Por lo tanto, se puede prescribir que la estructura de las relaciones matriz-filial de aquellas filiales que se encuentren en entornos volátiles tendrá una combinación de mecanismos de coordinación de acuerdo con las siguientes proposiciones:

P1: *“En los casos de filiales con elevados niveles de recursos como las que pertenecen a las multinacionales multidomésticas y algunas pertenecientes a las multinacionales transnacionales, los mecanismos de coordinación estarán dominados por la formalización y la socialización, pero podrían incluir también ciertos niveles de centralización, que pueden llegar a ser altos, en casos en los que las filiales adquieran mucha importancia dentro de la corporación”.*

P2: *“En los casos de las filiales con roles pasivos con bajos niveles de recursos, tales como las que pertenecen a las multinacionales globales, los mecanismos de coordinación estarán dominados por la centralización, pero las estructuras de la*

relación matriz-filial también harán uso de la formalización para compensar los inconvenientes que la volatilidad del entorno pueda generar en las actividades de coordinación desde la matriz”.

P3: *“En los casos de filiales pertenecientes a multinacionales con entornos volátiles en sus países de origen, se observarán relaciones matriz-filial con mayores niveles de descentralización”.*

P4: *“En entornos volátiles, el incremento del tamaño de la empresa multinacional conllevará a un aumento de los niveles de centralización y socialización en las relaciones matriz-filial”.*

P5: *“En entornos volátiles, el incremento de la edad de la empresa multinacional no conllevará a una disminución de los niveles de centralización en las relaciones matriz-filial”.*

En lo que respecta a la aplicación de la tipología de Ghoshal y Nohria (1989) en entornos volátiles, es importante aclarar a qué nivel de complejidad, medido en términos de la intensidad de la competencia local y el dinamismo tecnológico, se encuentra este tipo de entorno. En este sentido, se puede pensar que un ambiente macroeconómico volátil no ofrece un entorno complejo de acuerdo con la operacionalización de variables de Ghoshal y Nohria (1989, p. 331). Como se definió antes, un entorno volátil es propio de países en vías de desarrollo, por ello, se podría argumentar que su dinamismo tecnológico no es alto, en términos generales.

Respecto de la intensidad de la competencia local, se puede pensar que la propia volatilidad del entorno induce a que las empresas operen en unas condiciones de competencia muy intensa para poder sobrevivir. Sin embargo, esta competencia se genera por la necesidad de subsistencia que causa el entorno, y no por la competencia que origina una multitud de competidores en un libre mercado. De hecho, se puede pensar que en un entorno volátil el número de actores sea más bien reducido, con tendencia a la formación de oligopolios. Por estas razones, se cree que es más acertado inclinarse por asociar la volatilidad del entorno con la baja complejidad definida por los autores de esta tipología.

De acuerdo con este razonamiento, en la figura 3 se pueden observar esas estructuras que corresponden a entornos volátiles son la federativa y la jerárquica, mientras que las estructuras integrativas y las de clanes, que corresponden a una complejidad del entorno alta, quedarían descartadas.

Las relaciones matriz-filial de la estructura federativa estarán compuestas por una elevada formalización, y baja centralización y socialización. En cambio, la combinación de mecanismos de coordinación en la estructura jerárquica será de una alta centralización y una baja formalización y socialización.

A partir de las combinaciones de mecanismos de coordinación de las estructuras presentadas, se puede establecer que en ambientes volátiles las filiales descritas por los autores estarán relacionadas con sus matrices, a través de la formalización y centralización, dependiendo del nivel de recursos de que dispongan, bien sea alto o bajo. Esto coincide con las proposiciones antes formuladas.

Figura 3. Relaciones Matriz-Filial de Ghoshal y Nohria (1989) en entornos volátiles

		COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	
		Alta	Baja
RECURSOS LOCALES	Alto	INTEGRATIVA C Bajo F Moderado S Alto	FEDERATIVA C Bajo F Alto S Bajo
	Bajo	CLAN C Moderado F Bajo S Alto	JERÁRQUICA C Alto F Bajo S Bajo

Nota: C: centralización; F: formalización; S: socialización.

Fuente: Adaptado de Ghoshal y Nohria (1989).

De acuerdo con estos planteamientos, se puede formular la siguiente proposición:

P6: *“De acuerdo con la tipología de Ghoshal y Nohria (1989), las estructuras de las relaciones matriz-filial que dominarán en entornos macroeconómicos volátiles serán la federativa y la jerárquica”.*

5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha planteado cómo es el comportamiento de los mecanismos de coordinación en las relaciones matriz-filial, en los casos en que estas últimas se encuentren en un mercado con un entorno con condiciones económicas y políticas que no permiten que el ambiente de negocios sea estable y favorable; es decir, en un tipo de entorno volátil.

De acuerdo con los razonamientos realizados, parece ser que el efecto general que produce la volatilidad del entorno en el que se encuentra establecida la filial sobre las estructuras de las relaciones matriz-filial es que implican una intensificación en el uso de mecanismos de coordinación. Pareciera que, salvo el caso de las filiales con escasos recursos que cumplen roles pasivos dentro de las multinacionales, en todas las demás filiales lo lógicos parece ser incrementar los niveles de centralización, formalización y socialización. Y ello tiene sentido al revisar los factores de contingencia consideradas en este estudio: enfoque estratégico de la multinacional, país de origen de la multinacional, tamaño, complejidad y edad.

En la misma línea de razonamiento aplicado, se llegó a la conclusión que al analizar la tipología de las relaciones matriz-filial propuestas por Ghoshal y Nohria (1989) sólo serían viables bajo un entorno volátil las estructuras federativa y jerárquica. Sin embargo, es posible que si en la realidad las relaciones matriz-filial en entornos volátiles sean intensivas en el uso de los mecanismos de coordinación y control, se pueden encontrar unas estructuras de las relaciones matriz-filial que guarden muy poca o ninguna relación con las estructuras descritas por Ghoshal y Nohria (1989).

Se considera que el trabajo ofrece ideas interesantes para futuras investigaciones. Una de ellas tiene que ver con probar si las seis proposiciones que aquí se formulan se confirman o, por el contrario, se rechazan. En cualquier caso, es muy atractiva la idea de medir el grado de utilización de los mecanismos de coordinación por parte de las empresas multinacionales que tienen filiales en países donde el entorno local es volátil. Comparar las estructuras de las relaciones matriz-filial en filiales del mismo rango y jerarquía de una multinacional también debe ser interesante, si se encuentran establecidas en mercados con entornos diversos. De igual manera, estudiar las estructuras de las relaciones matriz-filial de acuerdo con la tipología de Ghoshal y Nohria (1989) en filiales situadas en entornos volátiles y comprobar cuáles de los tipos de estructuras se hayan es también muy sugestivo y sería una herramienta para comprobar la robustez de la tipología.

REFERENCIAS

- Auletta, N. (2010). Tiempo de caótica. *Debates IESA*, XV(1), Ser gerente hoy, enero-marzo, pp. 28-31.
- 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*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 391 p.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets. Securing Competitive advantage in the information economy*. Oxford: Oxford University Press, 312 p.
- Boisot, M. & Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 10(3), May-June, 237-252.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications Ltd, 269 p.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185. DOI: 10.2307/2392061
- Claver-Cortés, E.; Pertusa-Ortega, E. & Molina-Azorín, J. (2006). Caracterización de las estructuras mecánicas y orgánicas a partir de las principales dimensiones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(2), 187-204.

- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. México: International Thomson Editores.
- De la Fuente, J., García-Tenorio, J., Guerra, L. & Hernán Gómez, J. (2002). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London: Sage Publications, 326 p.
- Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1981). Headquarters Influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 23(1), 15-29.
- Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- 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. DOI: 10.2307/256105
- Gates, S. R. & Egelhoff, W. G. (1986). Centralization in headquarters-subsidiary relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Ghoshal, S. & Nohria, N. (1989). Internal differentiation of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Ghoshal, S. y Nohria, N. (1993). Horses of courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 425-440.
- Gómez, P. & Branger, F. (2009). Supervivencia y adaptación en Venezuela. Dos experiencias. *Debates IESA*, XIV(3), Triunfar en la incertidumbre, julio-septiembre, 32-36.
- Grinyer, P. & Ardekani-Yasay, M. (1981). Strategy, structure, size and bureaucracy. *Academy of Management Journal*, 24(3), 471-486.
- Hall, R. (1996). *Organizations, structures, processes and outcomes*. Nueva York: Prentice Hall International, 343 p.
- Jaén, M. E. & Malavé, J. (2009). Prosperar en medio de la crisis, a la venezolana. *Debates IESA*, XIV(3), Triunfar en la incertidumbre, julio-septiembre, pp. 20-24.
- Jaramillo, C. (2010). Las múltiples caras de la volatilidad. *Debates IESA*, XV(1), Ser gerente hoy, enero-marzo, pp. 32-37.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), May-June, 92-102.
- Martínez, J. I. & 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. & Jarillo, J. C. (1991). Coordination demands of international strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429-444.

- Meilich, O. (2005). Are formalization and human asset specificity mutually exclusive? A learning bureaucracy perspective. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 161-169.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 512 p.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall, 456 p.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and share values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organization control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-112.
- Penfold, M., Vainrub, R. & Dohnert, S. (2009). Volar alto: ¿Cómo enfrentan las empresas venezolanas la adversidad? *Debates IESA*, XIV(3), Triunfar en la incertidumbre, julio-septiembre, pp. 14-19.
- Peris, F., González, T. & Méndez, M. (2001). Organización, Diseño organizativo y comportamiento. Modelo conceptual y modelo analítico. Valencia. Universitat de Valencia, Facultat d'Economia, *Quadern de Treball*, 116, 37 p.
- Pla, J. (2000). *La estrategia internacional de la empresa española*. Ontiyent, España: Fundació Universitaria Vall d'Albaida, 218 p.
- Pla, J. (2001). La coordinación y el control en las empresas multinacionales españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 4(8), 137-159.
- Pla, J. & Camps, J. (2002). Does the fit between international strategy and structural processes apply to MNEs from a late investor country? An empirical study. No publicado.
- Pleshko, L. P. (2007). Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 53-64. DOI:10.1057/palgrave.fsm.4760061
- Prahalad, C. K. & Doz, Y. L. (1981). An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22(4), 5-13.
- Prakash, Y. & Gupta, M. (2008). Exploring the relationship between organization structure and perceived innovation in the manufacturing sector of India. *Singapore Management Review*, 30(1), 55-76.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-115. DOI: 10.2307/2391262
- Pugh, D. S., Hickson, D. J.; Hinings, C.R. & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-113. DOI: 10.2307/2391366
- Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (1976). *Organizational structure in its context: The Aston Programmed I*. Farnborough: Saxon House Studies.

- Sigala P., Luis E.; León, F. & Pla, J. (2007). Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: Caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), enero-marzo, 113-136.
- Sigala-Paparella, L. & Zapata-Rotundo, G. J. (2012). Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales. *Revista Innovar*, 22(44), 25-139.
- Velásquez, D. (2013). Estrategias de negocios para ambientes inestables. *Debates IESA*, XVIII(2), El negocio del bienestar, abril-junio, pp. 50-53.
- Zanzi, A. (1987). How organic is your organization? Determinants of organic/mechanistic tendencies in a public accounting firm. *Journal of Management Studies*, 24(2), 125-142.
- Zapata Rotundo, G. J. (2011). Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: Un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica. *Revista Ciencia y Sociedad*, 26(4), 655-681.
- Zapata Rotundo, G. J. & Hernández, A. (2011). *La empresa: diseño, estructura y formas organizativas*. Barquisimeto, Venezuela: Horizonte.