9-S1981

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
REGIMEN ESPECIAL DE DOCTORADO

EL ROL DEL GERENTE GENERAL DE PAÍS O SUBSIDIARIA:
COMO PUNTO FOCAL DE LA ESTRATEGIA DE LAS MULTINACIONALES ESTABLECIDAS EN VENEZUELA

PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACION.

Presentado por: Milagros Sanoja Muñoz

Profesor Guía: Dr. Hernán Contreras Andreoli

Caracas, Julio de 2010

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Postgrado
Régimen Especial de Doctorado

EL ROL DEL GERENTE GENERAL DE PAÍS O SUBSIDIARIA: COMO PUNTO FOCAL DE LA ESTRATEGIA DE LAS MULTINACIONALES ESTABLECIDAS EN VENEZUELA

Autora: Milagros Sanoja M.
Tutor: Dr. Hernán Contreras A.
Fecha: Julio 2010

RESUMEN

Con la necesidad de un nuevo modelo de negocio, impulsado por las nuevas capacidades estratégicas requeridas por las Empresas Multinacionales para competir en el entorno global; estas están necesitando de ejecutivos con conocimientos, habilidades y sofisticación capaces de operar bajo este nuevo modelo. Uno de estos ejecutivos es el Gerente General de País o Subsidiaria (Country Manager). El objeto de esta investigación es identificar las nuevas habilidades que debe tener un Gerente General de País o Subsidiaria para que el o ella sea exitoso en el cambiante entorno en el cual debe desempeñarse y sea un factor decisivo en la estrategia de la organización. El estudio se realizara a través de entrevistas individuales, semi estructuradas a gerentes generales de subsidiarias de empresas multinacionales de Tecnología de Información en Venezuela. La investigación permitirá identificar los roles o funciones genéricas que cumplen los gerentes generales de las subsidiarias de empresas multinacionales en países conocidos en vías de desarrollo y apoyar el desarrollo de la gerencia estratégica en las MNC.

Palabras clave: Gerente General, Multinacionales, Rol, Subsidiaria, Rol del Gerente General de País.

INDICE GENERAL

RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS 3

INDICE GENERAL 4

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6

1 INTRODUCCION O MARCO DE REFERENCIA Y PERTINENCIA DEL PROBLEMA, UBICACIÓN CONTEXTUAL Y ANTECEDENTES.
2 EL PROBLEMA Y SU TIPO
3 MOTIVACIONES DE LA ESCOGENCIA DEL TEMA

FORMULACION DEL PROBLEMA 11

1 OBJECTIVOS DE LA INVESTIGACION
1.1. Objetivo General
1.2. Objetivos Específicos
2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION
2.1. Conveniencia de Realizarla
2.2. Beneficios Conceptuales
2.3. Beneficios para el País
2.4. Beneficios para las MNC
2.5. Beneficios para otras áreas.
3 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

MARCO TEORICO 15

1. INTRODUCCION
2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE MULTINACIONALES
2.1 Empresas Multinacionales ("MNC" Multinational Corporations o "MNE" Multinational Enterprise)
2.2. Subsidiarias
2.3. Rol del Gerente General de País o Subsidiaria

MARCO METODOLOGICO 25

1. CONSIDERACIONES GENERALES
2. TIPO DE INVESTIGACION
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION
3.1. Descripción de las MNC.
3.2. Revisión de Teorías y Modelos Existentes
3.3. Desarrollo de Entrevistas a Gerentes Generales de Subsidiarias de Multinacionales "SM"
3.4 Aplicación de los Resultados Previos al Sector de Tecnología de Información en Venezuela.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones
4. PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION **31**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **32**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. INTRODUCCION O MARCO DE REFERENCIA Y PERTINENCIA DEL PROBLEMA, UBICACIÓN CONTEXTUAL Y ANTECEDENTES.

Las nuevas capacidades estratégicas requeridas por las Empresas Multinacionales para competir en el entorno global, han impulsado la necesidad de un nuevo modelo de negocio, y esto ha traído como consecuencia contar con ejecutivos que posean conocimientos y habilidades capaces de operar bajo este nuevo modelo. Uno de estos ejecutivos es el Gerente General de País o Subsidiaria (Country Manager), como así lo expresa Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004:91 "Los cambios recientes en el ambiente de negocio internacional, han revolucionado las tareas que enfrentan los Gerentes de las Empresas Multinacionales" Igualmente han afirmado que los retos que están enfrentando las empresas multinacionales son de índoles estratégicos y organizacionales.

Desde 1986 con los primeros trabajos de Hedlund y Barlett & Ghoshal (1989/1991, 1990), se ha venido produciendo diferente literatura, estudios e investigaciones sobre Empresas Multinacionales (mejor referidas por las siglas "MNC" Multinational Corporations o "MNE" Multinational Enterprise).

En especial en relación a las Subsidiarias o Filiales dentro de las Multinacionales, -como punto focal de la estrategia de las MNC's, y vital para su ventaja global competitiva (Bartlett & Ghoshal, 1990)-, varios temas se han desarrollado, los cuales se pueden observar como resumen en la Tabla No. 1.

TEMAS	AUTORES
Integración y Sensibilización	Doz, Barlett & Prahalad, 1981; Roth & Morrison, 1990
Mecanismos de Control	Doz & Prahalad, 1984; Gates & Egelhoff, 1986; Gupta & Govindarajan, 1991a; Holm, Johanson, & Thilenius, 1995
Coordinación	Martínez & Jarillo, 1989, 1991

Transferencia de Conocimientos	Andersson, 2003; Foss & Pedersen, 2003; Mahnke, Pedersen & Verzin, 2004; Monteiro, Arvidsson & Birkinshaw, 2004
Cultura	Almeida & Cabral; Lenartowicz & Roth, 2001
Fortaleza Organizacional	Forsgren, Pedersen, & Foss, 1999
Estrategia	Poynter & White, 1985; Bartlett & Ghoshal, 1986, 1991, 2004; Martínez & Jarillo, 1991; Birkinshaw & Morrison, 1995; Taggart, 1997
Rol o mandato de la subsidiaria	Poynter & White, 1985; Bartlett & Ghoshal, 1986, 1991; Martínez & Jarillo, 1991; Gupta & Govindarajan, 1991b; Roth & Morrison, 1992; Birkinshaw & Morrison, 1995; Taggart, 1997; Jhonston, 2005
Evolución del rol de la subsidiaria	Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, 2001

Tabla 1: Temas desarrollados sobre la relación entre las MNC's y sus Subsidiarias. Fuente Propia.

Las multinacionales han transformado su clásico modelo jerárquico de relaciones casa matriz-subsidiaria en una red integrada de unidades especializadas independientes. Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2004:672) reconocen que el papel o rol del gerente general se hace más difícil a medida que las empresas multinacionales se mueven a estructuras dominadas por unidades de negocios globales y clientes globales. Por su parte Birkinshaw (2001:381) comenta que el tema alrededor de la gerencia de una subsidiaria o filial de una MNE está siendo más importante que nunca. Como también, Bartlett & Ghoshal (2002:34) afirman que las personas son el recurso estratégico clave y la estrategia se debe construir sobre los pilares del recurso humano.

Autores como Rugman, A. & Verbeke, A. (2001), entienden que el proceso por el cual gerentes de subsidiarias toman decisiones estratégicas y realizan iniciativas propias de la subsidiaria dentro de la red organizacional presenta nuevos retos para el pensamiento en gerencia estratégica.

Se desarrolla la siguiente investigación, a fin de conocer el rol que actualmente están jugando los Gerentes Generales de Subsidiarias o País de las multinacionales "CM" (Subsidiary Manager o Country Subsidiary Manager o Country General Manager) como apoyo al desarrollo de la estrategia de la MNC; sobre la base de la revisión de las actividades y/o responsabilidades de los

gerentes generales de subsidiarias de Multinacionales en el área de Tecnología de Información. Respondiendo a la pregunta: ¿Cual rol están actualmente desempeñando los gerentes generales de subsidiarias de multinacionales, como punto focal su estrategia?

El estudio permite proveer de nuevos elementos en el rol que desempeña el CM y, analiza y compara con las tareas que el efectivo gerente de país debe jugar, identificadas por Barlett y Ghoshal (1992, 1997) y Bartlett, Ghoshal, Birkinshaw: (2004:672) "actuar como un interprete bicultural, ser el jefe avocado y defensor de las necesidades nacionales, y la responsabilidad como implementador de la estrategia de la empresa"

La gran diferencia entre esta investigación y las investigaciones reflejadas en la literatura existente, es que se focaliza en el rol del Gerente General de Subsidiaria en un país considerado como en vías de desarrollo, donde los recursos son restringidos y las estructuras organizacionales tienden a ser más reducidas.

La primera parte de este estudio, revisa la literatura reciente sobre multinacionales, la subsidiara de las multinacionales; su rol y evolución; a fin de proveer una base para el entendimiento de las responsabilidades o situaciones que el gerente general de subsidiaria debe enfrentar, igualmente revisa la literatura sobre el rol del gerente general de subsidiaria o país.

La segunda parte expone la metodología utilizada en la investigación, así como los resultados y conclusiones.

2. EL PROBLEMA Y SU TIPO

A fin de conocer ¿Cuál rol están actualmente desempeñando los gerentes generales de subsidiarias de multinacionales?, se realizó una investigación

cualitativa. Tal como lo referencia Handcok (1998) "Una investigación cualitativa esta relacionada con la opinión, experiencia y sentimientos de los individuos que producen la data subjetiva" "Qualitative research is concerned with the opinions, experiences and feelings of individuals producing subjective data", igualmente expresa que la data es colectada a traves del contacto directo con los individuos, a través de una entrevista uno a uno o entrevistas en grupo o por observación.

Adicionalmente el diseño es del tipo Ethnography, dado que es una metodología para describir estudios de culturas y personas, tomando en cuenta como parámetro de cultura que las personas bajo investigación tienen algo en común y uno de ellos es geografía y comparten experiencia, tomando como experiencia la responsabilidad la cual les es asignada como "Gerentes Generales"

Este tipo de investigación cae dentro de lo que es un estudio de Proyecto Factible (punto 7 del documento de "Disposiciones sobre los Trabajos de Maestría y Tesis Doctoral, UCAB, Consejo General de Estudios de Postgrado"), dado a que por una parte se deben generar modelos teóricos para analizar una situación particular: decisiones de inversión secuenciales en un contexto de elevada incertidumbre; y por otra, se debe describir el fenómeno estudiado identificándose las variables que lo describen y la interrelación entre estas.

De igual forma, la UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales".

3. MOTIVACIONES DE LA ESCOGENCIA DEL TEMA

El dinamismo del entorno y las evoluciones de las multinacionales ejercen presión en la modelación constante del rol del gerente general, el cuál está

jugando diferentes roles y funciones al mismo tiempo, mas allá de los expuestos en la literatura existente, este estudio puede ser una referencia para las empresas que necesitan estar posicionados en estos mercados tan volátiles y cambiantes.

Las empresas multinacionales, deben garantizar que los objetivos locales (subsidiaria) se cumplan, y usan al gerente general como el vehiculo y el responsable para que esto ocurra. Para que el gerente general seleccionado pueda cumplir con su responsabilidades, debe estar claro (a) en cuales son los roles que deben de cumplirse, mas allá de los señalados en la descripción de cargo de la organización.

Estas competencias no necesariamente están explicitas, ni se "ven" fácilmente en el desempeño de las funciones, es la integración de la experiencia y habilidad que desarrolle el gerente general para lograr ser exitoso.

Si la organización, los individuos y las redes internas, conocen de antemano, cuales roles han de ser ejecutados, ayudaría a no solo seleccionar el adecuado gerente general de subsidiaria de una multinacional, sino que apoyaría el desempeño y la rápida adaptación del responsable en su función.

Otra motivación que genera este estudio, es el personal, por haber vivido la experiencia de llevar una gerencia general de subsidiaria de una multinacional por varios años y "sentir" que no era explicito los roles a cumplir, mas aun, sino se tenia la habilidad para identificar y desarrollar los diferentes roles, y en adición, si el nivel de reporte, que normalmente es a distancia, "no estaba sensibilizado" sobre los diferentes roles o papeles que se debía tener dentro de la organización, traería como consecuencia que el éxito propio y de la organización estaría en cuestionamiento.

FORMULACION DEL PROBLEMA

1. OBJECTIVOS DE LA INVESTIGACION

1.1. Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es determinar un modelo del rol del gerente general de subsidiaria de multinacionales. Al responder la pregunta ¿Cuál rol están actualmente desempeñando los gerentes generales de país (CM) de multinacionales?

1.2. Objetivos Específicos

1.2.1. Conocer los estudios previos desarrollados sobre Multinacionales.

1.2.2. Explorar que es lo que se espera que el gerente general de una subsidiaria haga en virtud de su posición dentro de la organización.

1.2.3. Analizar la percepción que tiene el CM de su rol.

1.2.4. Plantear un modelo del rol del CM.

1.2.5. Validar el modelo propuesto inicialmente

1.2.6. Compartir y Publicar los resultados encontrados.

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Tomando en cuenta, que de acuerdo con el World Investment Report (WIR) (2000) la producción internacional de las MNC esta creciendo rápidamente, y están expandidas virtualmente en todos los países e industrias. Igualmente, el producto bruto de todas las MNCs juntas (cerca de 63.000 firmas con 690.000 afiliadas) comprende el 25% del total de la producción bruta en el mundo. Y que, entre la tercera parte y la mitad del comercio mundial ocurre entre y dentro de las MNCs (Kumar, 1999; WIR, 2000). Esto implica que las MNC representan un factor de gran importancia en la economía mundial.

De igual forma, estudios sugieren que las subsidiarias son un factor crítico para la competitividad internacional de la MNC como una fuente importante de

recursos estratégicos (Birkinshaw, 1996; Gupta and Govindarajan, 1991(a); Hedlund, 1986; Roth and Morrison, 1992).

Y que Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004:91 expresan que "los cambios recientes en el ambiente de negocio internacional, han revolucionado las tareas que enfrentan los Gerentes de las Empresas Multinacionales", y uno de estos gerentes, es el Gerente de País o Subsidiaria, el cuál debe ser sensible y responder al mercado local, no solamente respondiendo a las necesidades de los clientes locales pero también satisfaciendo los requerimientos del gobierno local y defendiendo la posición de la empresa frente a los competidores locales y externos. (Barlett & Ghoshal, 1992).

Conocer cual rol debe desempeñar el gerente general de subsidiaria de multinacionales permitiría apoyar el desarrollo y éxito de subsidiarias, y lo que es más relevante que el mismo "gerente" conozca con anticipación las expectativas o los roles que debe de jugar, para así estar preparado y ser exitoso en su desempeño.

2.1. Conveniencia de Realizarla

El desarrollo de este trabajo de tesis, daría bases de información para las empresas, las organizaciones y los gerentes de multinacionales, adicionalmente ayudaría a complementar las lagunas existentes en las investigaciones del rol de gerente de país, en especial en países en desarrollo.

2.2. Beneficios Conceptuales

El desarrollar un modelo del rol de gerente de país, aportaría elementos y conceptos para la investigación en el área de multinacionales.
Igualmente le daría un marco de referencia para que la organización, los individuos y las redes internas, conozcan de antemano, cuales roles han de ser

ejecutados, ayudaría a no solo seleccionar el adecuado gerente general de subsidiaria de una multinacional, sino que apoyaría el desempeño y la rápida adaptación del responsable en su función.

2.3. Beneficios para el País

En nuestro país existen muchas subsidiarias de multinacionales, si el modelo propuesto se aplica a las diferentes empresas, las mismas podrían obtener una ventaja en la definición de los roles y en la ejecución de las obligaciones de los CM, aclarando de antemano las expectativas que de ellos se tiene. Aportaría bases para el desarrollo y capacitación de los candidatos a tomar posiciones de CM.

2.4. Beneficios para las MNC

Además de las ya expuestas en los puntos anteriores, les daría herramientas para establecer modelos organizativos que sean más flexibles y adaptables al entorno cambiante de negocios, sobre todo para países en vías de desarrollo, donde la literatura y las investigaciones son bien escasas.

2.5. Beneficios para otras áreas.

Para el área de investigación, aportaría una línea de investigación en el área de gerencia de países en desarrollo y permitiría ampliar y reforzar las investigaciones hasta ahora generadas.

3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Los primeros hallazgos de esta investigación reflejan estudios realizados en un país catalogado del tercer mundo o vías de desarrollo, donde muy ,pocos estudios se han realizado sobre el tema, por lo tanto, los resultados presentados aquí pueden ser motivados por el mercado, o más aun de está industria en estos mercados. Esto da pie, a estudios posteriores en otros países con

características similares y/o industrias, para poder inferir en una tendencia actual.

Lo que sí es importante, es que abre una ventana a la investigación del rol actual del gerente general de subsidiaria o país, resaltando que el mismo dinamismo del entorno y las evoluciones de las multinacionales ejercen presión en la modelación constante del rol del gerente general, el cuál está jugando diferentes roles y funciones al mismo tiempo, mas allá de los expuestos en las literaturas anteriores, lo que puede ser una referencia para las empresas que necesitan estar posicionados en estos mercados tan volátiles y cambiantes.

MARCO TEORICO

1. INTRODUCCION

El operar una organización internacionalmente, más que domésticamente, ofrece nuevas oportunidades a los gerentes. Tener operaciones a nivel mundial trae adicionalmente al acceso a nuevos mercados y recursos especializados, fuentes de información y conocimientos y amplia las oportunidades de movimientos estratégicos que la empresa puede tener para competir con las empresas locales e internacionales.

Se puede situar los orígenes de los negocios internacionales a la época de intercambio a través de los mares de los Griegos y Egipcios, a la de intercambio de mercaderes de la Venecia medieval y las compañías de "Trading" de los siglos 17 y 18. En el siglo 19, las nuevas organizaciones capitalistas de la Europa industrializada comenzaron a invertir en los países menos desarrollados.

Cuando Bartlett & Ghoshal (1989) hablaron del Modelo Transnacional para alcanzar la competitividad global, resaltaron la importancia de las capacidades estratégicas desarrolladas por las empresas, las cuales impulsaron a un nuevo modelo organizativo, en la cuál tanto los directivos corporativos y de las filiales o subsidiarias se enfrentaron a responsabilidades complejas.

2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES SOBRE MULTINACIONALES

2.1. Empresas Multinacionales ("MNC" Multinational Corporations o "MNE" Multinational Enterprise)

Varias definiciones se han desarrollado para el término de Empresas Multinacionales o MNC. Las Naciones Unidas, define Empresas Multinacionales como "una organización que tiene o controla facilidades de producción o

servicios a fuera del país donde esta basado" (United Nations, 1988:16). The United Nations defines multinational enterprises as 'enterprises that own or control production or service facilities outside the country in which they are based' (United Nations, 1988: 16). Mas detalladamente, se define como una organización que posee entidades en dos o mas países, sin diferenciar la forma legal y el campo de actividad de estas entidades, la cual opera bajo un sistema de tomas de decisiones permitiendo políticas coherentes y una estrategia común a través de uno o mas centros de toma de decisiones; en la cual las entidades están conectadas, por el dueño o de otra forma, que uno o mas de ellas pueden ser capaz de lograr una influencia significante sobre las actividades de las otras, y, en particular, compartir conocimiento, recursos y responsabilidades con otros.

Por su parte Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004, enfatiza que la definición aportada por las Naciones Unidas sobre MNC, resalta la importancia de la estrategia y la integración de la organización, por lo tanto la característica clave que diferencia una MNC viene dado por la integración de la gerencia en las operaciones localizadas en diferentes países.

2.2. Subsidiarias

El concepto de subsidiaria utilizado en este estudio, corresponde al desarrollado por Birkinshaw (2001), el cuál define Subsidiaria "como una unidad de valor agregado afuera del país origen de la MNE – una unidad de ventas, un centro de investigación y desarrollo o una planta de manufactura".

Rol de las Subsidiarias:

Varios autores se han referido a que las subsidiarias tienen o cumplen diferentes roles o mandatos dentro de las MNC's y que, el rol que las subsidiarias desempeñan puede ser determinado por: la casa matriz, la importancia estratégica del entorno o mercado local donde está inmersa la subsidiaria (Barlett & Ghoshal, 1986) o la propia subsidiaria, es decir por la gerencia de la subsidiaria (Birkinshaw & Hood, 1998).

Bartlett & Ghoshal (1989) identificaron cuatros patrones o roles de las subsidiarias basados en la relación de la importancia de los entornos nacionales para la estrategia global y el nivel de recursos y capacidades locales de la subsidiaria, refiriéndose a ellos como: "Líder Estratégico", "Colaborador", "Ejecutor" y "Agujero Negro".

Por su parte Martínez & Jarillo (1991) establecieron tres diferentes roles: "Autónomas", "Receptivas" y "Activas", basada en la relación entre la integración y la localización de las actividades de las subsidiarias.

En referencia al flujo de conocimiento entre la subsidiaria y el resto de la organización y viceversa, Gupta & Govindarajan (1991b) indicaron cuatro roles para las subsidiarias: "Innovador Global", "Innovador Local", "Jugador Integrado" e "Implementador".

Poynter & White (1985) definieron cinco roles de las subsidiarias, en referencia a las estrategias de negocios de las mismas; las cuales están basadas en los factores de ambiente, recursos, valores y relaciones organizacionales que afectan la estrategia. Estas cinco categorías son: "Replica Miniatura", "Marketing Satelital", "Manufacturero Racional", "Especialista de Producto" y "Estratégico Independiente"

De acuerdo al rol que juegan las subsidiarias al implementar estrategias globales, Roth & Morrison (1992), establecieron las diferencias entre un rol de Implementador de las Estrategias Globales "Global subsidiary rationalization" y un rol de Desarrollador e Implementador de las Estrategias Globales "Global subsidiary mandates".

Birkinshaw & Morrison (1995) agruparon los anteriores roles de subsidiarias expuestos por diferentes autores en tres tipologías del rol de la subsidiaria:

"Implementador Local", "Contribuidor Especializado" y "Mandato Mundial"; dicha agrupación se realizó a través del estudio de como el rol o la estrategia de la Subsidiaria es relacionada con el "contexto estructural", definiendo este ultimo como "el conjunto de sistemas de gerencia formal e informal que determina las relaciones de la subsidiaria con su casa matriz y otras filiales".

Posteriormente, Taggart (1997), establece cuatro roles específicos a la estrategia de la subsidiaria; relacionando el grado de Autonomía (referido por el autor como proceso de toma de decisiones) procesada por la Subsidiaria y la naturaleza de los procesos sociales en la interfase de la Casa Matriz y la Subsidiaria (Justicia Procedimental "Procedural Justice" concepto manejado por Kim y Mauborgne (1995)). Estos roles son: "Socio", "Colaborador", "Militante" y "Vasallo"

Andersson & Forsgren (2000 citado en Madureira, 2004), distinguen cuatro roles de las subsidiarias: "Externo","Vertical hacia atrás", "Vertical hacia adelante" y "Mutuamente Integrada", los cuales relacionan el flujo de los productos entre subsidiarias en términos de compras y ventas.

Recientemente, Johnston (2005) reclasifica los roles de las subsidiarias, desarrollando un marco que relaciona la estrategia de la MNC con el tipo de la Subsidiaria, a través de: la tarea de la subsidiaria, el conocimiento asimétrico y la diferencia Jerárquica /heterarchy. Estos roles son: Independiente, Contribuidor, Implementador, Distribuidor, Adaptador e Innovador.

La siguiente tabla muestra un resumen de los roles de las subsidiarias identificados por los autores referidos con anterioridad.

TEMAS	ROL DE LA SUBSIDIARIA	AUTORES
En la relación de la importancia de los entornos nacionales para la estrategia	"Líder Estratégico", "Colaborador", "Ejecutor" y "Agujero Negro".	Bartlett & Ghoshal (1989)

global y el nivel de recursos y capacidades locales de la subsidiaria.		
La relación entre la integración y la localización de las actividades de las subsidiarias	"Autónomas", "Receptivas" y "Activas",	Martínez & Jarillo (1991)
El flujo de conocimiento entre la subsidiaria y el resto de la organización y viceversa	"Innovador Global", "Innovador Local", "Jugador Integrado" e "Implementador".	Gupta & Govindarajan (1991b)
En referencia a las estrategias de negocios de las subsidiarias; las cuales están basadas en los factores de ambiente, recursos, valores y relaciones organizacionales que afectan la estrategia.	"Replica Miniatura", "Marketing Satelital", "Manufacturero Racional", "Especialista de Producto" y "Estratégico Independiente"	Poynter & White (1985
De acuerdo al rol que juegan las subsidiarias al implementar estrategias globales.	Rol de Implementador de las Estrategias Globales "Global subsidiary rationalization" y un rol de Desarrollador e Implementador de las Estrategias Globales "Global subsidiary mandates".	Roth & Morrison (1992)
Relacionada con el "contexto estructural", definiendo este ultimo como "el conjunto de sistemas de gerencia formal e informal que determina las relaciones de la subsidiaria con su casa matriz y otras filiales".	"Implementador Local", "Contribuidor Especializado" y "Mandato Mundial"	Birkinshaw & Morrison (1995
Específicos a la estrategia de la subsidiaria; relacionando el grado de Autonomía (referido por el autor como proceso de toma de decisiones) procesada por la Subsidiaria y la naturaleza de los procesos sociales en la interfase de la Casa Matriz y la Subsidiaria	"Socio", "Colaborador", "Militante" y "Vasallo".	Taggart, 1997
El flujo de los productos entre subsidiarias en términos de compras y ventas.	"Externo","Vertical hacia atrás", "Vertical hacia adelante" y "Mutuamente Integrada"	Andersson & Forsgren (2000 citado en Madureira, 2004),
La estrategia de la MNC con el tipo de la Subsidiaria, a través de: la tarea de la subsidiaria, el conocimiento asimétrico y la diferencia Jerárquica /heterarchy	Independiente, Contribuidor, Implementador, Distribuidor, Adaptador e Innovador.	Johnston (2005)

Tabla 2: Roles de las Subsidiarias identificados por varios autores. Fuente Propia.

Evolución del Rol de la Subsidiaria

Birkinshaw & Hood (1998), utilizaron el concepto de Red "network" de la MNC, para presentar la subsidiaria "como una entidad semiautonoma, capaz de tomar sus propias decisiones pero restringida en sus acciones por la demanda de la gerencia corporativa y por las oportunidades en el mercado local"

Igualmente desarrollaron todo un estudio sobre la base de la evolución de la subsidiaria: "La evolución de la subsidiaria viene dado por la iteración en cualquier momento en el tiempo, de los tres factores que determinan su rol, como anteriormente se menciono: La casa matriz, el entorno local y la misma subsidiaria". Definen la evolución de la subsidiaria "como el aumento o atrofia de las capacidades de la subsidiaria y el establecimiento o pérdida del negocio "estatutos" proporcionado". Y establecen los cinco procesos:

1. "Casa Matriz conduce la inversión (PDI)",
2. "Subsidiaria conduce la extensión del negocio o "estatutos" (SDE)",
3 "Casa Matriz conduce la desinversión (PDD)",
4 "Atrofia a través de la negligencia de la subsidiaria (ASN)" y
5 "Subsidiaria conduce el reforzamiento del negocio (SDR)"

Birkinshaw (2001), argumenta que:

> 'muchos recursos de la firma y capacidades son desarrollados actualmente en el ámbito de las subsidiarias, Y que la característica clave de está capacidades es que ellas son dependientes del sistema o "fijas" en tal forma que no pueden ser fácilmente desconectadas de su contexto local.
> Además, la habilidad para nutrir y desarrollar esas capacidades es claramente la responsabilidad de los gerentes de la subsidiaria, porque ellos son quienes tienen el contacto local y el conocimiento detallado de las actividades locales, no la gente de la casa matriz"

2.3. Rol del Gerente General de País o Subsidiaria

Rol del Gerente

Según Mintzberg (1975, 1990) el campo de la gerencia, tiene más de medio siglo sin direccionar seriamente la pregunta básica de ¿Que hacen los Gerentes?

Dentro de las características del trabajo directivo, Mintzberg (1973: 83-84) propone que debido a la naturaleza indefinida de la labor del directivo, este se siente obligado a realizar un gran volumen de trabajo a un ritmo agotador, sin disponer de mucho tiempo libre; sus actividades normalmente son breves

variadas y fragmentadas; se siente atraído a las actividades presentes, concretas, definidas y no rutinarias; su trabajo consiste en contactos verbales y escritos; utiliza medios informales; esta inmerso dentro de una red de contactos, dedicando a los contactos externos entre la mitad y la tercera parte del tiempo que le dedica a los contactos; igualmente a sus empleados y dedica poco tiempo a sus superiores (10% aproximadamente); su puesto implica una combinación de derechos y deberes.

Al explicar la definición de un gerente como la persona a cargo de una organización o sub-unidad, Mintzberg (1975, 1990), establece una interrelación entre el status, las relaciones interpersonales, la información y la toma de decisión. El mismo hecho de ser "gerente" lo enviste de una autoridad formal, de la misma proviene el "status", lo cual le permite tener varias relaciones interpersonales, y de aquí tiene acceso a la información. Y esta información le permite tomar las decisiones y estrategias de su organización.

Rol del Gerente General del País (CM)

Con la necesidad de un nuevo modelo organizativo, impulsadas por las nuevas capacidades estratégicas de las corporaciones; las multinacionales han transformado su clásico modelo jerárquico de relaciones casa matriz subsidiaria en una red integrada de unidades especializadas independientes.

Esto ha requerido de ejecutivos con conocimientos y habilidades para operar bajo este nuevo modelo. Uno de estos ejecutivos es el Gerente General de País o Subsidiaria "CM", el cuál debe ser sensible y responder al mercado local, no solamente respondiendo a las necesidades de los clientes locales pero también satisfaciendo los requerimientos del gobierno local y defendiendo la posición de la empresa frente a los competidores locales y externos. (Barlett & Ghoshal, 1992).

Bartlett & Ghoshal (1992) expresaron: "los gerentes de país efectivos deben jugar tres roles vitales: 1) Sensor e Interpretador de las oportunidades y riegos

locales, 2) El constructor de recursos y capacidades locales y 3) Contribuidor y participante activo de la estrategia global".

En un estudio basado en 50 Gerentes Generales "CM" de 12 MNC's (Asiáticas, Europeas y Norte Americanas), Quelch (1992), encuentra que la competencia, los clientes y la integración Global, así como los bloques de comercio regional y las alianzas estratégicas, son los factores claves responsables del cambio del rol, tarea y habilidades de los CM's. Igualmente que la casa matriz, la subsidiaria, el mercado local y el mismo gerente general son factores en la determinación del rol del CM.

En la segunda parte de su estudio Quelch & Bloom (1996), enfatizan que las nuevas oportunidades que se presentaron durante los primeros años de los 90 en los mercados emergentes y de expansión, hicieron que las multinacionales requirieran de gerentes empresarios, catalogándolos como la "nueva especie" de gerentes generales de país. Además, puntualizaron que los factores claves como el ambiente económico y político, el sistema legal y financiero, la infraestructura de distribución, el nivel de la información del mercado y el potencial de crecimiento del mercado, son importantes en la determinación del rol y tareas del gerente general del país. Al responder la pregunta sobre cuál rol deberían jugar el gerente general, encontraron cinco diferentes tipos de CM: "Comerciante", "Constructor", "Consejero", "Embajador" y "Representante" que satisfacen diferentes situaciones del mercado.

Por otra parte, Martínez & Quelch (1996), basados en la evolución y estrategia de las MNC's, la necesidad de la integración de las actividades y del rol de la subsidiaria; refieren que las MNC's necesitan CM's con un conjunto particular de habilidades. Y que los cuatros roles del gerente general del país, desarrollados por Quelch (1992): "Comerciante", "Potentado", "Embajador" y "Consejero", pueden relacionarse con la estrategia genérica de la MNC y de la subsidiaria.

A través de un estudio en 15 MNC, Birkinshaw (1995), expreso "que la función del gerente de país es multifacética, compleja y dependiente del contexto de la estructura y del ambiente en el cuál existe" Igualmente, describió cuatro "tipos" o roles de los gerentes de país, basados en el nivel de autoridad que ellos tienen sobre las operaciones de la subsidiaria: "Liderazgo Autónomo", "Guía Estratégico", "Desarrollo y Soporte" y "Representante Legal"

Varios han sido los autores que han reconocido que la transformación de las MNC ha llevado a un cambio y evolución del rol del gerente general de las subsidiarias o de país, el mismo ha pasado de un extremo de autonomía y libertad al otro lado de "implementador de la estrategia" y en algunos casos a sólo ser una figura "decorativa" o desaparecer, bajo el paraguas de las gerencias de unidades de negocios. En los últimos años se nota un cambio, debido a las presiones por la sensibilización local, y el desarrollo en mercados emergentes hacia una fortaleza del rol del gerente general, dándole al mismo un rol de "empresario o emprendedor", donde a pesar de las restricciones que existan, los gerentes sean capaces de desarrollar y motivar iniciativas, trabajar en equipo multidisciplinarios y poseer múltiples posiciones.

De acuerdo con Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2004:672),

> 'el papel o rol del "gerente general" se hace más difícil a medida que las empresas multinacionales se mueven a estructuras dominadas por unidades de negocios globales y clientes globales. En tales situaciones, el gerente del país frecuentemente es responsable por los resultados, aun cuando sólo tenga limitada autoridad formal sobre las personas y los activos dentro de su jurisdicción"

Igualmente Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2004) amplían el rol o las tres tareas vitales que el gerente de país debe jugar: ahora no sólo era un sensor sino que tenía que actuar como un interprete bicultural; ser el jefe avocado y defensor de las necesidades nacionales, y la responsabilidad como implementador activo de la estrategia de la empresa.

Al referirse al modelo emergente de gerencia que han observados en la transformación de las MNC, Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw: (2004:773) definen las compañías bajo tres procesos medulares: "empresarial, de integración y de renovación". Igualmente, la gerencia efectiva de estos tres procesos implica un rol diferente en los gerentes, así como nuevas experiencias y capacidades.

Esto implicaba un cambio para el rol de gerente de país, de ser un "implementador operacional" y convertirse en un "empresario agresivo", lo cuál lo haría requerir de nuevas habilidades y capacidades.

Para logra y motivar ese nuevo rol de "empresario o emprendedor" requerido en el ámbito de la subsidiaria; es muy importante que la casa matriz, diseñe una efectiva estructura para proveer a la subsidiaria con autonomía mientras mantiene una coordinación efectiva con la caza matriz, y un efectivo control. (Zahra, Dharwadkar & George, 2000)

Por su parte Birkinshaw & Fry (1998), resaltan haber visto un rol emergente de "empresario o emprendedor", lo cuál es responsabilidad del gerente de país, dado que debe estar preparado para identificar oportunidades, construir soporte para estas en la casa matriz.

MARCO METODOLOGICO

1. CONSIDERACIONES GENERALES

A fin de conocer ¿Cuál rol están actualmente desempeñando los gerentes generales de subsidiarias de multinacionales?, se establece una investigación cualitativa.

2. TIPO DE INVESTIGACION

Tal como lo referencia Handcok (1998) "Una investigación cualitativa esta relacionada con la opinión, experiencia y sentimientos de los individuos que producen la data subjetiva" "Qualitative research is concerned with the opinions, experiences and feelings of individuals producing subjective data", igualmente expresa que la data es colectada a traves del contacto directo con los individuos, a través de una entrevista uno a uno, o entrevistas en grupo o por observación.

Igualmente el diseño es del tipo Ethnography, dado que es una metodología para describir estudios de culturas y personas, tomando en cuenta como parámetro de cultura que las personas bajo investigación tienen algo en común y uno de ellos es geografía y comparten experiencia, tomando como experiencia la responsabilidad la cual les es asignada como "Gerentes Generales"

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1. Descripción de las MNC.

A fin de entender los roles que están jugando los Gerentes Generales de Subsidiarias, es necesario conocer y entender las estructuras organizacionales, los contextos y modelos que están desarrollando en las actualidad las organizaciones multinacionales, y su relación con las subsidiarias.
Este análisis nos dará las bases del entendimiento de los roles de los CM.

3.2. Revisión de Teorías y Modelos Existentes

Como base para el desarrollo de un "modelo" de Gerente General de Subsidiaria a través del rol que juegan los mismos en el desempeño de sus funciones, se hará una búsqueda, revisión y análisis de los conceptos, modelos, literatura e investigaciones previas sobre multinacionales, subsidiarias, gerentes generales y gerentes generales de subsidiaria y temas relacionados que apoyen la investigación.

Se hará a través de una investigación bibliográfica que estará basado en libros, revistas, Internet, bases de datos de investigaciones científicas. Como también a través de consultas a los expertos científicos en el tema de Multinacionales.

Habiendo realizado en gran parte este levantamiento de información, como base para el desarrollo de la investigación, nos hemos encontrado que existe muy poca literatura sobre los roles de CM de Subsidiarias y menos aun cuando se establece para países en vías de desarrollo, por lo tanto los resultados encontrados pueden significar un gran aporte para el desarrollo y éxito de subsidiarias a través del desarrollo de roles para el CM.

3.3. Desarrollo de Entrevistas a Gerentes Generales de Subsidiarias de Multinacionales "SM"

A fin de obtener una primera aproximación de los roles que juegan los Gerentes Generales, se estableció un estudio, focalizado en Gerentes Generales de Subsidiarias de Multinacionales "SM", de empresas en Venezuela, que son subsidiarias de multinacionales correspondientes al sector de Tecnología de Información (TI). Para desarrollar la lista de las empresas multinacionales de TI, que tienen subsidiaria en Venezuela; se entrevistó a Judith Gil, Gerente General de IDC Venezuela, representante de IDC "International Data Corporation", ver Anexo A.

Se seleccionó de la clasificación de TI, a las empresas dentro de la categoría "Software" como la población del estudio inicial de esta investigación; seleccionándose especialmente está categoría por conveniencia al acceso a los entrevistados.

El Sector de Tecnología en Venezuela, representó en el 2004 un total de 968 Millones de US Dólares, lo cuál fue el 3.6% del Mercado de TI en Latinoamérica (según IDC Venezuela, Foro de TI y Telecomunicaciones 2005).

La categoría de Software para el 2004 en Venezuela representó el 20% del Total de las ventas del sector de TI.

El proceso de captura de información, se basó en entrevistas personales a cinco (5) gerentes generales de subsidiarias de empresas multinacionales de origen estadounidense (4) y alemanas (1), en Venezuela; correspondientes al sector de TI, específicamente de la categoría de Software.

La selección fue intencional tomando en cuenta un factor de alta confianza, del grupo a entrevistar, se realizó en forma directa y no aleatoria, basado en la factibilidad de la entrevista, sin que esto fuera un obstáculo en el comportamiento de los gerentes. Los cinco gerentes representan el 100% de la población de la categoría de Software del sector de TI de subsidiarias de empresas multinacionales; y a su vez representan el 28% de la población de la categoría de Servicios de TI (debido que estás mismas empresas entran en está categoría) y el 20% del total del Sector de TI en Venezuela.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, bajo el enfoque de entrevistas guiadas (Patton 1990), grabadas de forma digital a través de un "Voice Recorders", con el permiso de los entrevistados; durante el periodo de Abril a Julio del 2005 y posteriormente transcriptas.

Se utilizó una guía de entrevista conformada por cinco (5) preguntas abiertas, al mismo tiempo que se daba la oportunidad de discutir algún tópico con detenimiento, se acota que no era necesario formular las cinco (5) preguntas, si estás eran respondidas dentro de la conversación con el entrevistado.

En esta investigación, el entrevistador e investigador es conocedor del tema y de la industria donde se realizo la investigación, lo cual es requerido según Patton (1990),

> "Like the conversational interview, this type of interview also requires an interviewer who is relatively skilled and experienced, since he or she will need to know when to probe for more in-depth responses or guide the conversation to make sure that all topics on the outline are covered".

Todas las entrevistas personales fueron realizadas por el mismo investigador y tuvieron una duración promedio de 1 hora. Durante la concertación de la cita, se les indicó el objeto de la entrevista y del tema a tratar. Todas las entrevistas fueron realizadas bajo la premisa de confidencialidad y que serían usadas en investigación científica. Las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Caracas, cuatro (4) se hicieron en la misma oficina del gerente y una (1) en el mismo edificio, pero no en la oficina.

Se realizó un análisis del contenido de las entrevistas ya transcriptas, y se seleccionaron citas relevantes para el estudio, clasificando por grupos las que presentaban semejanza o "replicaciones literales"

A traves de los resultados de esta primera etapa de investigación, se sugiere categorizar el rol del gerente general de subsidiaria o país, bajo seis grandes funciones o roles.

3.4 Aplicación de los Resultados Previos al Sector de Tecnología de Información en Venezuela.

En la segunda etapa de la investigación, se pretende enviar una encuesta con la definición de estos roles sugeridos a la misma muestra tomada en la etapa

inicial, y validar si ellos se ven reflejados en estos roles o encontrar otro que en el tiempo transcurrido desde la primera entrevista haya surgido. Una vez obtenido los resultados y analizados, se desarrollara una nueva encuesta y se enviaran a los Gerentes Generales de las empresas multinacionales de TI para validar si los roles encontrados dentro del sector de software aplican a todas las empresas de TI, si la respuesta no es la adecuada, se procederá a realizar entrevistas personalizadas para lograr obtener la información.

Para establecer una segunda validación de resultados, se les enviara una encuesta a los jefes o líneas de reportes directas que tengan los CM's para conocer cual rol consideran ellos que deben de "jugar" sus subordinados; esto permitirá consolidar el "modelo" a plantear.

3.5 Conclusiones y Recomendaciones

Los primeros hallazgos reflejan los resultados de un estudio realizado en un país catalogado del tercer mundo o vías de desarrollo, donde muy pocas investigaciones se han realizado sobre el tema, por lo tanto, los resultados hasta ahora encontrados durante la primera etapa de investigación, pueden ser motivados por el mercado, o más aun de está industria en estos mercados. Esto da pie, a estudios posteriores en otros países con características similares y/o industrias, para poder inferir en una tendencia actual.

Lo que sí es importante, es que abre una ventana a la investigación del rol actual del gerente general de subsidiaria o país, resaltando que el mismo dinamismo del entorno y las evoluciones de las multinacionales ejercen presión en la modelación constante del rol del gerente general, el cuál está jugando diferentes roles y funciones al mismo tiempo, mas allá de los expuestos en las literaturas anteriores, lo que puede ser una referencia para las empresas que necesitan estar posicionados en estos mercados tan volátiles y cambiantes, para los head-hunter que apoyen a empresas multinacionales en la búsqueda de talento para posiciones de gerencia general y para la persona que asuma una posición de gerente general de subsidiaria.

4. PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO

La ejecución de este proyecto ha sido programada en dos etapas, la primera parte de la investigación ejecutada hace 4 años, y la segunda etapa se estima desarrollarla según el cronograma anexo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS

SEGUNDA ETAPA

Fechar R:4/09/2010

ACTIVIDAD	MESES 1	2	3	4	5	6	7
ACTUALIZACION DE LAS FUENTES BIBLIOGRAFICAS							
REVISION DE NUEVAS TEORIAS							
VALIDACION DEL MODELO A PRIMERA MUESTRA							
APLICACION DEL MODELO A NUEVA MUESTRA							
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS							
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES							
FINALIZAR TESIS Y PRESENTARLA							
PUBLICAR NUEVOS RESULTADOS EN ARTICULO CIENTIFICO							

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el 2005 se hicieron los primeras investigaciones, correspondiente a l primera fase, obteniendo unos primeros resultados de este trabajo de tesis doctoral, el cual fue publicado como articulo científico. Se espera finalizar la segunda etapa que permitirá validar si lo encontrado en la primera fase sigue siendo valido o existente cambios.

Tiempo:

Tomando en cuenta la segunda etapa, se estima que el tiempo requerido para desarrollar el trabajo de investigación es de 7 meses, contados a partir de la aprobación de esta propuesta de tesis doctoral.

Recursos:

1 Humano

No solo el del investigador de esta tesis, sino también el del tutor, los CM's y sus respectivos jefes, y el apoyo de recursos de transcripción de las entrevistas.

2 Equipo

Se requieren de los equipos de tecnología de información, computador, impresora, grabadora digital, que serán los del investigador.

3 Financiero

Requerido para la adquisición de libros, accesos a bases de datos, pago de viáticos, y transcripción de las entrevistas, el cual se estima no será más de BsF. 5.000,00, la cual serán cubiertos por el investigador.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aldersson, M. (2003). *Creating and Sharing Subsidiary Knowledge in Multinational Corporations.* Uppsala University, Department of Business Studies, Upsala, Sweden, ISSN 1103-8454. Extraído el 12 Agosto, 2005 de http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_uu_diva-3312-1__fulltext.pdf#search='subsidiary%20Andersson%20mnc'.

Almeida, J. & Cabral, J. *National Culture and Research and Development Activities.* Extraído el 16 Julio, 2005 de http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200404/ai_n9399[illegible]

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review, 64*(6), 87-94.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. Academy of Management Review, 5(4), 603-625.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989/1991). La Empresa sin Fronteras: La Solución Transnacional. (1er ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España SA.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1992). What is a Global Manager?. Harvard Business Review, 70(5), 124-132.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for new Management Roles. California Management Review, 40(1), 92-116.

Bartlett, C., Ghoshal, S. & Birkinshaw, J. (2004). Transnational Management: Test, Cases, and Reading in Cross-Border Management. (4th ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.

Birkinshaw, J. (1995). Is The Country Manager an Endangered Species?. International Executives, 37(3), 279-301.

Birkinshaw, J. (2001). Chapter 14: Strategy and Management in MNE Subsidiaries. Oxford Handbook of International Business, 380-401. Extraído el 16 de Junio, 2005 de http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12102498&lang=es

Birkinshaw, J. & Fry, N. (1998). Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. Sloan Management Review, Spring, 51-61.

Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. Academy of Management Review, 23(4), 773-795.

Birkinshaw, J. & Morrison, A. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. Journal of International Business Studies, 26(4), 729-753

Doz, Y , Barlett, C. & Prahalad, C.K. (1981). Global Competitive Pressures vs Host Control Demands: Managing Tension in Multinational Corporations. California Management Review, 23(3), 63-74.

Doz, Y. & Prahalad, C.K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. Journal of International Business Studies, 15(2), 55-72.

Forsgren, M , Pedersen, T. & Foss N. (1999). Accounting for the strengths of MNC subsidiaries: the case of foreign-owned firms in Denmark. International Business Review, 8, 181-196.

Foss, N. & Pedersen, T. (2003). The MNC as a Knowledge Structure: The Roles of Knowledge Sources and Organizational Instruments in MNC Knowledge Management. (DRUID Working Paper No. 03-09). Extraído el 7 Junio, 2005 de www.druid.dk/wp/pdf_files/03-09.pdf.

Gates, S & Egelhoff, W (1986). Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. Journal of International Business Studies, 17(2), 71-92.

Gupta, A. & Govindarajan, V (1991a). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. Academy of Management Review, 16(4), 768-792.

Gupta, A. & Govindarajan, V. (1991b). Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNC's. Academy of Management Proceedings, 21-25.

Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC A Heterarchy?. Human Resource Management, Spring. 25(1), 9-35.

Holm, U., Johanson, J. & Thilenius, P (1995). Headquarters. Knowledge of Subsidiary Network Contexts in the Multinational Corporation. International Studies of Management and Organization, 25(1-2), 97-119.

Hancock, B. Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research. Trent Focus, 1998

Jhonston, S (2005). Strategy, Task and Coordination: The HQ-Subsidiary Relationship in Multinational Corporations. Australia: Australian Centre for International University of Melbourne, Department of Management. (Business Working Paper, Number 4, June 2005).

Kim, Ch. & Mauborgne, R. (1995). A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, 6(1), 44-61

Madureira, R (2004). The Role of Personal Contacts of Foreign Subsidiary Managers in the Coordination of Industrial Multinational: the case of Finnish Subsidiaries in Portugal. Jyyvaskyla: Jyvaskyla University. (ISBN 951-39-1713-4).

Martínez, J. & Jarillo, J (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. Journal of International Business Studies, 20(3), 489-514.

Martínez, J. & Jarillo, J. (1991). Coordination Demands of International Strategies. Journal of International Business Studies, 22(3), 429-444.

Martínez, J. & Quelch, J. (1996). Country Managers: the next generation. International Marketing Review, 13(3), 43-55.

Mahnke, V., Pedersen, T. & Verzin, M. (2004). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. (Working Paper: N0. 1-2004). Extraído el 18 Abril, 2005 de www.ep.nb.cbs.dk/paper/ISBN/x6563126-7

Mintzberg, H. (1975/1990). The Manager's Job: folklore and Fact. Harvard Business Review. On Point Edition 5429

Mintzberg, H. (1973/1983). La naturaleza del trabajo directivo. España: Editorial Ariel.

Monteiro, L., Arvidsson, N & Birkinshaw, J (2004). Knowledge Flows within Multinational Corporations: Why are some subsidiaries isolated?. Academy of Management Best Conference Paper 2004 IM:BI.

Lenartowicz, T. & Roth, K. (2001). Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil. Journal of International Business Studies, 32(2), 305-325.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Poynter, T. & White, R. (1985). The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack. International Studies of Management and Organization, 14(4), 91-106.

Quelch, J., (1992). The new country manager. The McKinsey Quarterly, (4), 155-165.

Quelch, J. & Bloom, H. (1996). The Return of The Country Manager. The McKinsey Quarterly, (2), 30-43

Roth, K & Morrison, A (1990). An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries. Journal of International Business Studies, 21(4), 541-564.

Roth, K. & Morrison, A. (1992). Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. Journal of International Business Studies, 23(4), 715-735.

Rugman, A. & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises. Strategic Management Journal, 22(3), 237-250.

Taggart, J. (1997). Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. Journal of International Business Studies, First Quarter, 51-76.

Zahra, S., Dharwadkar, R. & George G. (2000). Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Context. Extraído el 23 Julio, 2005 de http://www.ciber.datech.edu/workingpaper/1999/99_00-27.pdf