

EL IMPACTO DE LA CULTURA NACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL

María del Mar Perona Alfágeme

RESUMEN:

El presente trabajo analiza el tratamiento literario que ha recibido la cultura nacional en la Teoría de la organización multinacional. Se revisan y sistematizan las consideraciones que desde diversas perspectivas se han realizado al respecto y se concluye señalando la relevancia del impacto cultural en la organización multinacional y destacando la doble vertiente del mencionado efecto: Desde algunas perspectivas es considerado como una barrera a la comprensión entre personas y desde otras constituye una fuente de ventaja competitiva.

PALABRAS CLAVE:

Cultura nacional, organización multinacional

ABSTRACT

This paper reviews and analyzes the treatment that national culture receives in the Theory of the multinational corporation. Different approaches stemming from diverse grounds are reviewed and articulated. Conclusions are drawn on the relevance of cultural impact in the multinational corporation. The effects are object of controversial considerations: From a barrier which hinders understanding of people to a source of competitive advantage.

KEYWORDS:

National culture, multinational corporation

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo realiza una revisión de la literatura que contempla el impacto de la cultura nacional en la organización multinacional. Destacamos la relevancia del tema en la situación actual caracterizada por la dispersión geográfica de las actividades que desarrollan las organizaciones y la difuminación de las fronteras comerciales internacionales.

Esta influencia cultural en la organización se canaliza a través de dos vías:

- 1) Influencia externa: El entorno organizativo ejerce una serie de presiones sobre el comportamiento organizativo a través de diferentes mecanismos ajenos a la organización. Destacamos el papel que ejercen el Estado y las asociaciones profesionales o comerciales a través de las leyes y regulaciones, las

profesiones otras organizaciones y los clientes. Todas estas instituciones que conforman el entorno organizativo, pertenecen a la misma sociedad y son portadoras de una cultura común.

Como consecuencia de la influencia cultural externa, se genera una coherencia entre el entorno y el interior organizativo propiciando la aceptación de la organización por los agentes sociales. (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983). El comportamiento organizativo se vuelve repetitivo y se genera estabilidad organizativa. (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1991; Selznick, 1996)

- 2) Influencia interna: La influencia cultural sobre la organización también se ejerce desde el interior de la misma: Los trabajadores locales son portadores de un sistema de valores procedente, entre otros elementos de la cultura nacional. Este sistema valorativo es el principal determinante del comportamiento organizativo.

En este sentido, Hofstede y otros (1990) afirman que las organizaciones ubicadas en un mismo país fundadas y gestionadas por personas nativas comparten un sistema valorativo común procedente de la cultura nacional. Este sistema valorativo se manifiesta en distintos tipos de prácticas de gestión propias de cada organización.

Tomaremos la organización multinacional como unidad de estudio. Aunque ninguna organización está exenta del impacto cultural, este tipo de organizaciones que por su naturaleza están sometidas a distintos entornos culturales, constituyen un interesante sujeto de investigación.

También consideramos importante resaltar la relevancia de este tipo de organizaciones según el volumen de sus operaciones: Existen cerca de 54.000 organizaciones multinacionales en el mundo según datos de las Naciones Unidas; las 500 mayores organizaciones multinacionales realizan un 50% del comercio mundial, y son responsables del 25% de la producción mundial (Guillén, 2004).

La organización multinacional es un fenómeno complejo, no sólo por su tamaño sino también por la dispersión mundial de sus actividades. La literatura que se centra en su análisis procede de numerosos ámbitos. El objetivo del presente trabajo es revisar y sistematizar las consideraciones que desde los distintas perspectivas de las ciencias sociales se han realizado sobre el impacto de la cultura nacional en la organización multinacional.

Comenzamos revisando brevemente los dos conceptos que fundamentan el presente estudio: la organización multinacional y la cultura nacional.

2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL

El concepto de la organización multinacional ha evolucionado a medida que lo han hecho las actividades que desarrolla: El primer gran proyecto de investigación sobre la organización multinacional desarrollado en la Universidad de Harvard a finales de los años 60, la define como aquella organización que posee plantas de fabricación en distintos países. Esta definición, adoptada como estándar por literatura sobre gestión internacional, contempla la función de producción como elemento básico para distinguir estas organizaciones. No obstante, el desencadenamiento de la competencia global durante los años 70 y 80 plantea una redefinición

del término con el objetivo de contemplar a las organizaciones cuya actividad principal es la prestación de servicios.

Ghoshal y Westney (1993: 6) elaboran una definición que permite recoger la complejidad que caracteriza a las organizaciones multinacionales. Se basa en los siguientes postulados:

La multinacional posee entidades en dos o más países independientemente de la forma legal y de la actividad que desarrollen

Su sistema de toma de decisiones permite la implantación de políticas coherentes y de una estrategia común en uno o más centros de toma de decisiones

Las distintas entidades que componen la multinacional están relacionadas a través de la propiedad o mediante la capacidad de influencia que tienen unas sobre las otras y en particular de compartir conocimiento, recursos y responsabilidades.

Un rasgo característico de este tipo de organizaciones es la heterogeneidad a la que se enfrentan (Doz y Prahalad, 1991): Operan en múltiples regiones, generalmente desarrollan varias líneas de producto, han de adaptarse a distintos entornos legales así como institucionales y valorativos. Este trabajo se va a centrar en un único aspecto de la mencionada heterogeneidad que caracteriza a la multinacional: la diferencia cultural existente entre las distintas zonas geográficas donde la organización extiende sus operaciones.

3. CONCEPTO DE CULTURA NACIONAL

La cultura es un fenómeno complejo objeto de diversas interpretaciones. Existe gran dispersión en la cantidad de acepciones del término y en las numerosas áreas de conocimiento que abordan su estudio. Consecuencia de esta diversidad de aportaciones, son numerosas las definiciones sobre cultura que aparecen en la literatura

La mayoría giran sobre los siguientes conceptos:

- c) Da forma al comportamiento y al modo de ser de los individuos que configuran la sociedad.
- d) Se aprende
- e) Se transmite entre las sucesivas generaciones de una sociedad
- f) Es algo compartido por todos o casi todos los miembros de un grupo social

Una de las definiciones más completas se debe a los antropólogos Kroeber y Kluckhohn (1952: 181) la definen como sigue: “Una cultura consiste en modelos explícitos e implícitos de y para el comportamiento adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituye el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artefactos”.

Cultura y sociedad son dos conceptos indisolubles (Linton, 1945).Dependiendo de donde pongamos los límites que demarcan las sociedades, podremos definir diferentes niveles de cultura. En el presente trabajo adoptaremos la solución de compromiso definida por Hofstede (1980) que le lleva a asumir que cada nación constituye una sociedad y como tal es portadora de una cultura nacional propia.

El término cultura nacional es por tanto artificial, lleva implícita una homogeneidad que no siempre refleja la realidad y que en numerosas ocasiones puede llevar a error como se desprende de las siguientes afirmaciones.

- Triandis (1995) destaca que existen al menos 10.000 culturas en el mundo mientras que el número de países que forma parte de las Naciones Unidas no llega a 200.
 - Las naciones no pueden equipararse con sociedades (Hofstede, 1999). El sistema de naciones es muy reciente, fue introducido a escala mundial a mediados del S. XX precedido por el sistema colonial que se había desarrollado durante tres siglos.
- i) Podemos encontrar países cuya cultura nacional presenta un índice de variabilidad dentro de sus fronteras importante dándose la existencia de subculturas nacionales (Au, 1999; Shenkar, 2001). Ejemplo son algunos países que fueron colonias plurilingües y multiétnicos, como la antigua Yugoslavia, Bélgica o Malasia
- ii) La cultura nacional no es el único factor que predice el comportamiento humano: Sobre el mismo también inciden numerosos factores entre los que destacamos la educación, la personalidad, el estatus económico o el contexto social del individuo. Esta pluralidad de factores genera variabilidad en el comportamiento de los individuos y resta validez a la universalidad característica de la perspectiva culturalista

A pesar de las limitaciones que el concepto de cultura nacional entraña, lo tomaremos como unidad de análisis. Para justificar la elección nos basamos en los siguientes argumentos (Hofstede, 1980; 1999):

- Dentro de las naciones hay un conjunto de sólidas fuerzas que favorecen la integración: Una lengua nacional dominante, medios de comunicación comunes, un sistema educativo nacional, un sistema político nacional o representación nacional en acontecimientos deportivos con alto contenido simbólico
- El contexto institucional sigue ejerciendo una importante influencia en los valores y creencias de un país y los contextos institucionales varían según país
- Es a menudo el único criterio viable de clasificación. Es inmensamente más fácil obtener datos de naciones que de sociedades homogéneas. Las naciones como instituciones ofrecen datos y estadísticas sobre sus habitantes, las redes de recogida de información procedente de encuestas culturales a los habitantes de una nación, suelen ser casi siempre nacionales

4. TRATAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN LA LITERATURA DE LA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL

Estructuramos nuestra revisión en torno a las cuatro principales perspectivas desde las que se aborda el estudio de la multinacional (Guillén, 2001):

Las dos primeras se centran en aspectos externos a la organización y las restantes dirigen el análisis hacia el interior de la misma:

	Perspectiva Externa	Perspectiva Interna	
	Económica	Sociopolítica	
	Gestión	Organización	
Cuestiones de investigación	¿Por qué se instalan las organizaciones en el extranjero? ¿Cómo se instalan? ¿Cuáles son las implicaciones en el bienestar?	¿Qué papeles desempeñan las multinacionales en el desarrollo económico y en las relaciones internacionales?	¿Por qué se instalan las organizaciones en el extranjero? ¿Cómo se organizan las multinacionales?
Consideración de la cultura	Desventajas de la extranjería. El aprendizaje cultural es un motor del proceso de internacionalización	Perspectiva culturalista del entorno institucional : Medición de la cultura nacional y de la distancia cultural	La diferencia de culturas entre mercados como fuente de ventaja competitiva. Transferencia de las prácticas de gestión desde la central a las filiales
Autores representativos	Hymer (1960) Escuela de Uppsala	Hofstede (1980; 1991) Schwartz (1997) Trompenaars (1994) (Kogut y Sighn 1988);	Ghoshal, (1987) Kogut (1989) Dunning (1997) Perlmutter (1969) Channon (1978) Prahalad y Doz (1987)

Fuente: Elaboración propia en base a Guillén, 2004

4.1 PERSPECTIVA ECONÓMICA

El principal interés de los autores que emplean el paradigma económico es explicar los determinantes de la existencia de las multinacionales. Desde esta perspectiva se contemplan los factores que forman parte de la función de producción, omitiendo aspectos sociales también denominados factores “blandos” (Westney, 1993). No obstante observamos una alusión a la cultura, concretamente al desconocimiento de la cultura imperante en el país de operaciones como coste en que incurren las organizaciones que se instalan en el extranjero:

Hymer (1976)¹⁸ centra su análisis en los justificantes y las formas en que las organizaciones internalizan sus transacciones. Hace referencia a las imperfecciones existentes en el mercado, las economías de escala o la intervención estatal como justificación de su existencia. Las organizaciones se instalan fuera de sus fronteras con

¹⁸ La tesis de Hymer es de 1960 pero no se publica hasta 1976

la finalidad de explotar ventajas específicas de la organización para las que existen mercados imperfectos; no obstante también incurren en una serie de costes derivados de su condición de extranjeros. Esta “desventaja de la extranjería” que sitúa a las organizaciones extranjeras en posición de inferioridad respecto a las locales, se concreta en tres aspectos: (Hymer, 1960)

- h) Falta de información en cuanto a la economía, lenguaje, ley y política del país de operaciones. Aunque el coste de recabar esta información es considerable, se trata de un coste fijo en el que se incurre una sólo vez.
- i) Una barrera de naturaleza más permanente es la discriminación de la que pueden ser objeto por parte del gobierno local, consumidores y proveedores.
- j) Barreras de tipo financiero derivadas del riesgo del tipo de cambio.

De los tres aspectos se pueden esbozar aspectos culturales en los dos primeros puntos: El lenguaje, la política así como el comportamiento de los locales hacia las organizaciones extranjeras entrañan un componente cultural; porque como hemos afirmado la cultura hace referencia a la forma de vida y a las costumbres características en una sociedad. El desconocimiento cultural del país de operaciones configura por tanto un componente de la desventaja de la extranjería en que incurren las organizaciones que se instalan en el extranjero. Este aspecto que constituye un coste para la organización. La viabilidad de la internalización de actividades se debe decidir enfrentando los costes con los beneficios que el proceso genera.

Los economistas de la Escuela de Uppsala presentan una visión positiva de la superación de las barreras culturales. También contemplan el desconocimiento cultural en relación con la decisión de invertir en el extranjero. Enfatizan el papel del aprendizaje como motor del proceso de internacionalización. La actividad inversora en el extranjero se desarrolla gradualmente: Comienza en aquellos países con cuyas características (entre ellas las culturales) está más familiarizada la organización inversora pero gradualmente se va “caminando hacia lo desconocido” (Johanson y Valhne, 1977) y accediendo a países con características más desconocidas. La curva de aprendizaje por la que se mueven las organizaciones en su actividad inversora en el extranjero va a permitirles capitalizar experiencia pasada en futuros proyectos de inversión directa en el extranjero (Barkema, Bell, Pennings, 1996).

4.2 PERSPECTIVA SOCIOPOLÍTICA

Desde esta perspectiva se centra la atención en el entorno organizativo concretamente en las diferentes instituciones que conforman los entornos donde la organización multinacional opera. La pregunta fundamental que se pretende responder es qué papel desempeñan estas organizaciones en el desarrollo político y económico y en las relaciones internacionales. Se plantea una visión de la organización en conexión y constante interacción con su entorno.

El debate de la influencia del entorno en las organizaciones se ha realizado tradicionalmente desde dos perspectivas (Quintanilla, 2000):

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Perspectiva institucionalista: Se centra en los determinantes sociales e institucionales de la organización de empresas. Explica la lógica de la organización de las empresas en base a las instituciones y a las diversas estructuras formales que componen su entorno.
- Perspectiva culturalista: Hace referencia a los valores, tradiciones y prácticas predominantes en una nación que influye en las organizaciones de la mano de los trabajadores portadores de dichas culturas.

Dentro de la perspectiva culturalista destacamos la preocupación por conocer y medir los rasgos culturales que caracterizan cada nación. Las diferencias culturales entre los distintos países donde opera la organización multinacional constituyen barreras que hacen que las relaciones humanas sean más difíciles: las diferencias en idiomas, en valores y en comportamientos suponen un reto importante para desarrollar con éxito relaciones en el entorno internacional.

Destacamos la aportación pionera de Hofstede (1980) que valora y cuantifica los rasgos culturales de 40 naciones en torno a cuatro dimensiones basadas en valores y actitudes relacionadas con el trabajo. Este estudio, si bien no ha estado exento de críticas de críticas supone el punto de arranque de una nueva era en la investigación de las diferencias culturales y ha definido la agenda de investigación de las dos últimas décadas. (Smith y Schwartz, 1997).

A continuación se presentan los principales trabajos centrados en la medición de la cultura nacional junto a sus rasgos distintivos:

Modelo y fecha	Países analizados	Muestras	Fecha recogida datos	Técnica estadística	Dimensiones
Hofstede (1980)	40. No incluye los pertenecientes al antiguo bloque socialista.	Trabajadores IBM	1967-1973	Análisis multivariable	1. Individualismo-colectivismo 2. Distancia con el poder 3. Aversión al riesgo 4. Masculinidad-feminidad
Hofstede y Bond, (1988)	22 En todo el mundo	Estudiantes universitarios	1983-1985	Análisis ecológico factorial	5. Dinamismo de Confucio
Ros y Schwartz (1995)	37 En todo el mundo	Profesores escolares y Estudiantes universitarios	1988-1992	Análisis de estructura de similitudes	1. Conservación vs. autonomía afectiva e intelectual 2. Jerarquía vs. compromiso igualitario 3. Competencia vs. armonía con la naturaleza

CITIES IN COMPETITION

Trompenaars (1992) Smith, Duncan y Trompenaars (1996)	Más de 50 En todo el mundo	Trabajadores	Años 80	Análisis multidimensional	1.Conservación-compromiso igualitario 2.Involucración leal-involucración utilitaria 3.No se interpreta claramente
----------------------------------------------------------------	----------------------------	--------------	---------	---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kogut y Singh (1988) que elaboran una medida de la distancia cultural basada en la distancia euclídea entre valores basándose en las cuatro dimensiones que se desprenden del trabajo de Hofstede (1980).

4.3 PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Una vez concluido el análisis de las perspectivas externas a la organización, nos centramos en el interior de la misma, para analizar por qué las organizaciones se instalan en el extranjero y cómo se organizan.

Esta perspectiva surge como reacción a la visión deshumanizada que se presenta en la visión económica de la organización. Se centra la atención en los factores “blandos” es decir el conjunto de factores sociales, difíciles de conceptualizar y de cuantificar, como potencial fuente potencial de ventaja competitiva.

Una discusión importante sostiene dos puntos de vista enfrentados respecto a la necesidad de adaptar las prácticas de gestión al entorno valorativo de cada filial o por el contrario si es posible universalizar la gestión. Destacamos el trabajo pionero de Perlmutter (1969), quien tipifica los distintas actitudes que pueden tener las organizaciones multinacionales al respecto: Define la multinacional etnocéntrica que es la que ignora las diferencias culturales extendiendo las prácticas de gestión que funcionan en la central por todas sus filiales. La multinacional policéntrica se caracteriza por responder a la diversidad cultural abordando cada mercado de forma diferente. Por último la multinacional geocéntrica es la que adhiere sus prácticas a estándares mundiales con el objetivo de idea de país de origen y país de destino.

Las multinacionales tienen que gestionar la necesidad conjunta que experimentan hacia la adaptación local y la de consistencia mundial (Doz Barlett y Prahalad, 1981; Barlett y Ghoshal, 1989; Prahalad y Doz, 1987). En la búsqueda de este equilibrio no se pueden establecer recetas que se apliquen con universalidad: Hay que considerar cada filial por separado porque cada una está inmersa en un entorno contextual único que afecta al grado de adherencia a las prácticas locales. También hay que diferenciar el tipo de práctica objeto de análisis porque cada una se enfrenta a presiones de distinta naturaleza.(Rosenzweig y Nohria, 1984).

Destacamos Ghoshal (1987) presenta una visión positiva del impacto cultural en la organización. Sostiene que la diversidad a la que la organización se enfrenta puede orientarse hacia el aprendizaje organizativo pudiendo llegar a constituir una ventaja competitiva. El conocimiento generado a través de la exposición a diferentes mercados puede servir para facilitar la adaptación a los nuevos entornos y también puede extenderse hacia toda la organización.

	Fuentes de ventaja	Competitiva:	
Objetivos estratégicos:	Diferencias entre naciones	Economías de escala	Economías de alcance
Eficiencia	Ventaja competitiva	Análisis de la cadena de valor	Compartir actividades
Gestión de riesgos	Riesgos comparativos	Equilibrio entre escala y flexibilidad	Diversificación de riesgos
Aprendizaje y adaptación	Exposición a la diversidad	Curva de la experiencia	Aprendizaje compartido

Tabla 2.2 Objetivos estratégicos y fuentes de ventajas competitivas

Fuente: Ghoshal (1987: 428)

Kogut (1989), en la misma línea afirma que la principal peculiaridad de la MNC reside en su flexibilidad para explotar diferenciales en factores de producción, en productos y en mercados de capitales y también para transferir conocimiento e innovaciones a lo largo de la organización. Lo que es distintivo en el contexto internacional además del tamaño de mercado es la varianza en los distintos entornos por país. La gestión de este diferencial ofrece la posibilidad de beneficiarse.

Dunning (1997) en la misma línea hace referencia a la reconciliación de las diferencias culturales así como a la gestión de las mismas a favor de la organización como posible fuente de ventaja competitiva sostenible.

a. PERSPECTIVA ORGANIZATIVA

En esta perspectiva situamos la aportación de Channon (1978), que basada en el paradigma de la estrategia-estructura de Alfred Chandler, (1962) analiza las distintas estructuras que toma la organización multinacional en relación con las estrategias que adoptan. Este tipo de organizaciones generalmente no pueden adoptar la estructura que mejor se adecua a su estrategia debido a la confluencia de una serie de factores que en sentido opuesto presionan a la organización. Estos factores fuerzan simultáneamente a la multinacional hacia la centralización y hacia la descentralización de sus actividades. La cultura en concreto fuerza hacia la descentralización porque las costumbres locales, los lenguajes, gustos y preferencias de los consumidores difieren en los distintos países donde opera.

En esta situación, las organizaciones buscan un equilibrio que se materializa en una estructura organizativa que va sufriendo transiciones temporales que generalmente siguen un patrón determinado.

CITIES IN COMPETITION

Fuerzas que tienden hacia la centralización

Producto	<ul style="list-style-type: none"> c) Economías de escala d) Estandarización de la función de marketing multinacional e) Transferencia de productos entre fronteras
Financieras	<ul style="list-style-type: none"> k) Transferencia de tesorería entre fronteras l) Planificación fiscal m) Propiedad
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> 1) Búsqueda de proveedores a nivel internacional 2) Economías de compra

Fuente: Channon, 1978: 24

Fuerzas que tienden hacia la descentralización

Industria	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de productos - Diferencias tecnológicas
Cultura y mercado	<ul style="list-style-type: none"> n) Idiomas o) Preferencias del consumidor p) Costumbres locales q) Distribución
Políticas/ estatutarias	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio del comercio • Restricciones a la propiedad • Influencia política • Regulación económica nacional • Legislación organizativa y laboral

Fuente: Channon, 1978: 24

5. CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos realizado un recorrido de los distintos efectos que se derivan del impacto cultural en la organización multinacional.

Por un lado se destacan una serie de aspectos que impactan negativamente en la organización: Desde la perspectiva económica se hace alusión al desconocimiento cultural como un coste fijo en el que la organización incurre cuando se instala en un país nuevo: Es el que se deriva del esfuerzo en conocer la “forma de hacer las cosas” en el país extranjero: diferentes valores, idiomas, leyes, funcionamiento institucional etc... Desde las perspectivas estructural y de gestión, se presenta la cultura nacional como una fuerza que presiona a la organización multinacional hacia la descentralización de sus actividades con el objetivo de adaptarse a los diferentes gustos, tradiciones y costumbres existentes en cada mercado así como en los valores que portan los trabajadores.

La segunda vertiente del análisis señala la oportunidad de aprendizaje que el impacto cultural brinda a la organización a través de la exposición a diferentes mercados, y la interacción con trabajadores poseedores de diferentes sistemas culturales. Desde este prisma, la diversidad cultural constituye una fuente de ventaja competitiva.

Aunque se señalan efectos diferentes derivados del impacto cultural, todas las perspectivas coinciden en afirmar la necesaria consideración y gestión de las diferencias culturales que impactan en la organización multinacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Au, K. (1999) “Intracultural variation: Evidence and implications for international business”. *Journal of International Business Studies*. Vol 30.4. Pp 799-812.
- Buckley, P. J.; Casson, M.C. (1986) *The economic theory of the multinational enterprise*. Macmillan Press. Londres.
- Barkema, Bell, Pennings. (1996) “Foreign entry, cultural barriers and learning”. *Strategic Management Journal*. Vol 17. Pp 151-166.
- Barlett,c.; Ghoshal,S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass. Harvard Business School press
- Bonache , J.; Cerviño, J. (1997) “La adaptación cultural de la empresa multinacional: El conflicto entre la teoría y la práctica” *Información Comercial Española*. Nº 761. Marzo-Abril.
- Chandler, A.D.(1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachussets. MIT Press.
- Channon, D. (1978) “Organizing for International Operations”. En Dereck, F. Channon, *Multinational Strategic Planning*. Nueva York: Amacom. Pp 22-50
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983) “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, Vol. 48 pp. 147-160
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1991) “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. En W.W. Powell y P.J. DiMaggio (Eds.) *The New institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press: 63-81.
- Doz, Y.;Barlett,C.; Prahalad ,C.K. (1981) “Global competitive pressures vs. host country demands: Managing tensions in multinational corporations. *California Management Review*. Vol 23 (3). Pp 63-74
- Doz, Y.; Prahalad ,C.K. (1991) “Managing DMNC’s: A search for a new paradigm”. *Strategic Management Journal*. Vol 12. Pp 145-164
- Dunning, J. (1997) “Micro and Macro Organizational Aspects of MNE and MNE Activity”. En Toyne, Bryan y Douglas Nigh, *International Business: An emerging Vision*. Columbia, SC: University of South Carolina press
- Ghoshal, S. (1987) “Global Strategies: An organizing framework”. *Strategic Management Journal*. Vol 8. Nº5. Pp 425-440
- Ghoshal, S.; Westney, E. (1993) *Organization Theory and the multinational corporation*. Macmillan Press. Londres.
- Gregory, K. (1983) “Native views paradigms: Multiple cultures and culture conflict in organizations”. *Administrative Science Quarterly*, 28. Nº 2 Pp 359-376
- Guillén (2001) “International Business”. En *International Encyclopedia of the social and behavioural sciences*. Oxford. Elsevier publishers.
- Guillén (2004) “Teoría, estrategia y organización de la empresa multinacional”. Seminario impartido en la Universidad Complutense de Madrid. Febrero-marzo.
- Hymer, S.H. (1976) “The International operations of national firms: A study of direct foreign investment”. Tesis doctoral con fecha 1960. MIT Press
- Hofstede,G. (1980) *Culture’s consequences*. Sage ed. Beverly Hills, California.

CITIES IN COMPETITION

- Hofstede, G. (1983) "The cultural relativity of organizational practices and theories". *Journal of International Business Studies*. Otoño. Pp 75-89
- Hofstede, G. (1984) "The cultural relativity of the quality of life concept". *Academy of Management Review*. Vol 9 N° 3. Pp 389-398
- Hofstede, G. (1993) "Cultural constraints in management theories". *Academy of Management executive*. Vol 7 N° 1. Pp 81-94
- Hofstede, G. (1999) *Culturas y organizaciones: El software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial. Madrid
- Hofstede, G.; Bond, M. (1984) "Hofstede's cultural dimensions. An independent validation using Rokeach's Value Survey". *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 15 N°4. Pp 417-433
- Hofstede, G., Bond, M.(1988) "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth". *Organizational Dynamics*. Vol 16 N° 4. Pp 5-21.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohavy, D.D.; Sanders, G. (1990) "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*. Vol 35. Pp 286-316
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1977) "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. Pp 23-32.
- Kogut, B.; Singh, H. (1988) "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. Pp 411-432.
- Kroeber, A.L. y Kluckhohn, F. (1952) *Culture a critical review of concepts and definitions*, Peabody Museum Papers. Vol 47 N° 1 p.181. Harvard University, Cambridge, Massachusetts
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J. (1967) *Organizations and environment*. Harvard University press. Cambridge, Massachusetts.
- Lenartowitz, T.; Roth, K. (1999) "A Framework for cultural assessment". *Journal of International Business Studies*. Vol. 30 N° 4 Pp 781-798.
- Linton, R (1945) *Cultura y personalidad*. Brevarios del fondo de cultura económica. México D.F.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977) "Institutional organization : formal structures as myths and ceremonies". *American Journal of Sociology*. Vol 83 pp. 340-363
- Ng, Et. al. (1982) "Human Values in nine countries". En R. Rath, H.S. Asthana, D. Sinha y J.B.H. Sinha (eds). *Diversity ans Unity in Cross-cultural psychology*. Swets and Zeitlinger, Lisse. Países Bajos. Pp 196-205.
- Newman, K.L.; Nollen, S.D. (1996) "Culture and congruence: The fit between management practices and national culture". *Journal of International Business Studies* Vol. 27 N° 4. Pp 753-779.
- Perlmutter, H. (1969) "Some management problems in spaceshift earth: The megafirm and the global industrial estate". *Academy of Management Journal*. Tomo 12; Pp. 59-94
- Prahalad, C.K.; Doz Y. (1987) *The multinational Mission: Balancing local Demands and Global Vision*. Free press. Nueva York.
- Quintanilla, J (2000) "National Business Environments: A proposed framework". Research paper n° 417. IESE. Universidad de Navarra.
- Rokeach (1972) *The Nature of human values*. Nueva York. Free press.
- Ros, M.; Schwartz, S. (1995) "Jerarquía de valores en países de la Europa occidental: Una comparación transcultural" *Revista española de investigaciones sociológicas*. Vol 69. pp 69-88
- Rosenzweig, P.; Nohria S. (1994) "Influences on human resources practices management on multinational corporations". *Journal of International Business Studies* Vol. 25 N° 2. Pp 229-251.
- Selznick, P. (1996) "Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 Pp.270-277
- Smirich, L. (1983) "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28. N° 2 Pp 339-358
- Schwartz, S.(1997) Beyond individualism/Collectivism: New cultural dimensions of values, en Kim. U.; Triandis, H.; Yoon G. (Eds) *Individualism and Collectivism*, Londres: Cambridge Press.
- Shenkar, O. (2001) "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences". *Journal of International Business Studies*. Vol. 32 N° 3. P 519.
- The Chinese Culture Connection (1987) "Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture". *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 18 N°. 2. Pp 143-164
- Trandis, H. (1995) *Individualism and collectivism*. Westview Press. Boulder, Colorado.
- Trompenaars, F. (1992) *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicolas Brealey Publishing. Londres.
- Trompenaars, F. (1996) "Resolving international conflict: culture and business strategy". *Business Strategy Review*. Vol.7 N°3. Pp 51-68
- Westney, E. (1993) "Institutionalization theory and the multinational corporation. In S. Ghoshal y D.E. Westney (Eds.) *Organization Theory and the multinational corporation*. Londres. Macmillan