

# Determinantes de la autonomía local en la gestión del trabajo en empresas multinacionales. El caso de las subsidiarias argentinas\*

**Ignacio Cretini\*\***

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco – Conicet, Centro de Investigaciones y Transferencia Golfo San Jorge, Argentina

**Marcelo Delfini\*\*\***

Universidad Nacional de General Sarmiento – Conicet, Instituto de Industria, Argentina

**Alejandra Quadrana\*\*\*\***


Universidad Nacional de General Sarmiento – Conicet, Instituto de Industria, Argentina  
<https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.88667>


## Resumen


El objetivo de este artículo es analizar los factores determinantes de la autonomía local en gestión del trabajo de subsidiarias de empresas multinacionales en Argentina. A partir de la literatura especializada, se plantean hipótesis tomando las siguientes variables explicativas: país de origen, forma de ingreso al mercado local, integración con la casa matriz y otras filiales, existencia de divisiones intermedias de toma de decisiones, grado de transnacionalización y nivel de afiliación sindical. El análisis se basa en una encuesta aplicada entre los años 2016 y 2017 a filiales, y parte por identificar mediante un análisis de aglomeración dos grupos de

---

\* **Artículo recibido:** 01 de agosto de 2020 / **Aceptado:** 21 de octubre de 2020 / **Modificado:** 03 de noviembre de 2020. Este artículo se inscribe en el proyecto de investigación “Gestión del trabajo, relaciones laborales y sindicatos en empresas multinacionales. Un estudio comparado entre cuatro actividades de la economía argentina” (PICT 2017-0184) en curso, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación.

\*\* Magíster en Desarrollo Económico por la Universidad Nacional de San Martín (San Martín, Argentina). Becario doctoral del CONICET en la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Centro de Investigaciones y Transferencia Golfo San Jorge (Chubut, Argentina). Correo electrónico: ignacio.cretini@conicet.gov.ar  <https://orcid.org/0000-0002-8754-4136>

\*\*\* Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires, Argentina). Investigador independiente del CONICET en la Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria (Buenos Aires, Argentina). Correo electrónico: mdelfini@conicet.gov.ar  <https://orcid.org/0000-0003-0047-6888>

\*\*\*\* Licenciada en Sociología por la Universidad de Buenos Aires (Buenos Aires, Argentina). Becaria doctoral del CONICET en la Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria (Buenos Aires, Argentina). Correo electrónico: a.quadrana@conicet.gov.ar  <https://orcid.org/0000-0002-4717-2841>

## Cómo citar/ How to cite this item:

Cretini, I., Delfini, M., & Quadrana, A. (2021). Determinantes de la autonomía local en la gestión del trabajo en empresas multinacionales. *El caso de las subsidiarias argentinas. Ensayos de Economía*, 31(58), 109-133. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.88667>

empresas según su autonomía. Posteriormente, se realiza un análisis de regresión logística y adicionalmente se presenta un análisis de efectos marginales que permiten una mejor interpretación de la incidencia de cada variable explicativa sobre la dependiente. Los resultados econométricos indican que las empresas de origen estadounidense, con mayor nivel de transnacionalización y divisiones regionales reducen la probabilidad de tener alta autonomía en la gestión de la fuerza de trabajo. En cambio, la vinculación comercial con la red multinacional incide positivamente en la probabilidad de que las empresas tengan alta autonomía local en las prácticas de empleo de las subsidiarias.

**Palabras clave:** autonomía local; gestión del trabajo; filiales; empresas multinacionales; Argentina.

**JEL:** F23; J53; L21; M16.

## **Determinants of Local Autonomy in the Management of Work in Multinational Companies. The Case of Argentine Subsidiaries**

### **Abstract**

The objective of this article is to analyze the determining factors of local autonomy in the management of work at subsidiaries of multinational companies in Argentina. Based on specialized literature, hypotheses are formulated taking the following explanatory variables: country of origin, form of entry into local market, integration with head quarters and other subsidiaries, existence of intermediary divisions in decision making, degree of transnationalism at the level of union affiliation. The analysis is based on a survey applied between 2016 and 2017 at subsidiaries, it begins by identifying through an agglomeration analysis two groups of companies according to their autonomy. Later, an analysis is carried out of the marginal effects that allow an improved interpretation of the incidence of each explanatory variable on the dependent. The econometric results indicate that American companies, with a higher level of transnationalism and regional divisions reduce the probability of having a high autonomy in the management of their work force. On the other hand, commercial connection with the multinational network has a positive effect on the probability that the companies have a high local autonomy in the subsidiaries' work practices.

**Keywords:** local autonomy; work management; subsidiaries, multinational companies; Argentina.

**JEL:** F23; J53; L21; M16.

## **Introducción**

La globalización del capital, caracterizada por un proceso de creciente fragmentación de la producción mundial ante las nuevas estrategias de desintegración de las Empresas Multinacionales (EMN), ha aumentado la complejidad de las operaciones de Control de Gestión (CG) de las multinacionales desde la década de 1990 (Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Singh et al., 2016).

Desde entonces han proliferado los estudios sobre diferentes mecanismos y sistemas de CG de la casa matriz sobre las filiales o subsidiarias, los factores que inciden en dichos mecanismos, las características de las subsidiarias y su entorno y redes locales (Belzón et al., 2016; Pudelko & Harzing, 2007; Zhu, 2019). Una parte de la evidencia muestra que existe una tendencia a la homogeneización de las prácticas de gestión dentro de las EMN, mediante la transferencia de políticas de gestión desde la casa matriz hacia las subsidiarias radicadas en otros países (Guillén, 2001; Pudelko & Harzing, 2007; Zhu, 2019), producto de que las prácticas de gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) tendrían el mismo efecto en distintos contextos. Sin embargo, que

las mismas políticas de recursos humanos tengan la misma eficacia en diversos contextos y la probabilidad de que ganen legitimidad en distintos escenarios está en discusión (Almond et al., 2005). De hecho, desde dicha perspectiva no podría explicarse por qué las EMN han buscado adaptar las prácticas de empleo al contexto local y, por lo tanto, han intentado acomodar cada filial en función de parámetros idiosincráticos, culturales y formas de organización distintivas de los lugares en los que operan (Djelic & Quack, 2003; Guillén, 2001).

La importancia de tomar como un elemento de centralidad analítica a la autonomía de las subsidiarias con respecto a su matriz está determinada por la necesidad de observar la capacidad que tienen las filiales en definir sus propias políticas, lo cual implica la posibilidad de generar recursos en función del país de instalación, y en qué medida el control de la matriz puede ejercer frenos al desarrollo de las lógicas locales en el país anfitrión. Debe considerarse que el nivel de autonomía que desarrolle la filial estará ligado lógicamente al grado de control que puede ejercer la EMN sobre sus subsidiarias y en este sentido el mayor o menor nivel de centralización en la toma de decisiones. Enfocarse en el control de recursos humanos se justifica especialmente por su centralidad en la configuración de ventajas competitivas internacionales. Las funciones de recursos humanos, como selección, socialización, rendimiento y entrenamiento “facilitan el desarrollo de competencias propias de la firma, produce relaciones sociales complejas, están imbuidas de la historia y la cultura de la empresa, y generan conocimientos organizacionales tácitos” (Lado & Wilson, 1994, p. 699).

En el presente artículo se realiza una investigación empírica sobre un conjunto de subsidiarias de EMN a partir de una encuesta aplicada entre los años 2016 y 2017 a 83 filiales instaladas en Argentina. El objetivo consiste en analizar la incidencia que tienen sobre la autonomía local de las prácticas de empleo una serie de variables como: país de origen, forma de ingreso al mercado local, integración con la casa matriz, divisiones intermedias de toma de decisiones, nivel de transnacionalización y aspectos institucionales como afiliación sindical. Para ello se toma como eje el nivel de autonomía que tiene la subsidiaria en materia de recursos humanos y prácticas de empleo con respecto a la matriz, observando un conjunto de variables de referencia, como incorporación de personal, fijación del salario, prácticas de evaluación de desempeño y pagos variables. Con esto se realiza un análisis de aglomeración que permite constituir dos grupos de empresas según posean baja o alta autonomía. Posteriormente, se lleva adelante una regresión logística la cual permite establecer las probabilidades de ocurrencia o no ocurrencia de un acontecimiento y adicionalmente se presenta un análisis de efectos marginales que permite una mejor interpretación de la incidencia de cada variable sobre la dependiente.

A continuación, se presenta un primer apartado sobre los antecedentes en la literatura que analizan los factores que inciden en la relación casa matriz-subsidiaria/filial. En un segundo apartado se analizan, con base en la literatura empírica, los factores externos propios del medioambiente de localización de la filial que afectan a la organización interna, mientras que el tercer apartado presenta las principales características internas de las empresas subsidiarias que inciden sobre las prácticas de gestión del control de la fuerza de trabajo. En ambos

apartados se formulan una serie de hipótesis a ser testeadas para el caso argentino. Luego, se detalla la metodología empírica utilizada para analizar la base de subsidiarias de EMN en Argentina y, seguidamente, se presentan los resultados econométricos alcanzados. Finalmente, se realiza una discusión a partir de los hallazgos empíricos.

## Entre el control corporativo y la autonomía de las subsidiarias de empresas multinacionales en la gestión del trabajo

Una de las características centrales que define a una empresa multinacional es que se trata de unidades que se encuentran ubicadas en distintas regiones y países. Cada subsidiaria opera en marcos regulatorios diferenciados, lo cual impacta sobre el funcionamiento local de la filial y puede tener efectos sobre el conjunto de la empresa (Ghoshal & Bartlett, 1990). La problemática de la autonomía de la subsidiaria y control de la matriz sobre sus filiales es un tema que viene desarrollándose desde hace algunas décadas, y que ha cobrado impulso en el contexto actual de cambio tecnológico y creciente internacionalización de la producción a través de las llamadas Cadenas Globales de Valor (CGV) que conlleva una mayor integración intragrupo y, por lo tanto, se asocia con sistemas más complejos de control y coordinación entre las unidades. La tendencia es mirar la EMN como una red de relaciones diversas y diferenciadas (Gereffi et al., 2005; Kosacoff et al., 2007).

El control ejercido por la casa matriz sobre las subsidiarias estará relacionado con el lugar ocupado por la subsidiaria en la estructura de la multinacional, las lógicas institucionales y regulatorias de los países anfitriones, la orientación de la producción de la filial y el grado de integración en torno a la producción global de la EMN. Por otra parte, el control sobre las filiales puede ejercerse de manera diferencial, según las distintas áreas y funciones que componen la empresa. En este sentido, la literatura que tomó como eje central a las subsidiarias ha dado cuenta de que las áreas de decisión más centralizadas han sido principalmente financieras, junto con las decisiones de *marketing* y las decisiones sobre la entrada en nuevos mercados extranjeros, y la elección de I + D y tecnología (Young & Tavares, 2004). En esta misma dirección, a partir de estudios realizados sobre las filiales, diversos autores (Beechler & Yang, 1994; Brandt & Hulbert, 1977; Levitt, 1983; Picard, 1977; Rosenweig & Nohria, 1994; Singh et al., 2016) encuentran una mayor centralización de las decisiones estratégicas y las prácticas de gestión de recursos humanos más estrechamente ligadas a las prácticas locales. Vinculado a ello, se sostiene que las actividades de la cadena de valor como las finanzas, *marketing* e investigación y desarrollo tienden a ser más centralizadas en la corporación que las actividades de administración de recursos humanos.

Por su parte, Harzing (1999) señala que las prácticas vinculadas a la gestión del trabajo —en la medida que conforma un problema estratégico de la EMN— pueden estar sujetas al control central. Además, el control central se ha relacionado con la existencia de estructuras de gobernanza y también mecanismos de coordinación y control de carácter intermedio (Ferner et al., 2011; Harzing, 1999).

Con respecto a la definición del concepto de autonomía, O'Donnell (2000) afirma que se trata del grado en que la subsidiaria de la multinacional tiene autoridad para tomar decisiones estratégicas y operativas. En tanto, Young y Tavares (2004) entienden a la autonomía como la libertad o independencia restringida disponible o adquirida por una subsidiaria, que le permite tomar ciertas decisiones en su propio nombre. Por otra parte, dentro del debate sobre los procesos de construcción de esa autonomía, se sostiene que esta normalmente surge a través de la asignación de la oficina central. Sin embargo, Forsgren *et al.* (1999) afirman que el rol estratégico de una subsidiaria no es solo, y quizás no principalmente, una consecuencia de una decisión formal a nivel de la casa matriz.

La autonomía de la filial local de las EMN, dentro de la estructura de gobierno de la empresa, depende del tipo de empresa, pero también de las condiciones locales en las cuales operan las empresas. En relación con ello, las políticas públicas dentro de cada espacio nacional tendrán efectos sobre las condiciones de funcionamiento de las filiales. Así, adquieren relevancia las funciones vinculadas a la gestión del trabajo, en la medida que los sistemas locales que la regulan pueden tener impacto sobre los niveles de autonomía de las filiales toda vez que las prácticas deben desarrollarse en un marco regulatorio específico. En este sentido, la autonomía en las filiales de las EMN se encuentra motivada por la necesidad de ajustarse a las prácticas sociales, culturales, económicas, políticas y de gestión prevalentes en los entornos del país anfitrión y se cristaliza a través de la flexibilidad para reconfigurar las prácticas de gestión desarrolladas en la casa matriz (Almond *et al.*, 2005).

En el marco de los estudios institucionales, contribuciones recientes enfatizan la necesidad de que las multinacionales desarrollen la capacidad de diferenciarse y adaptarse a los requisitos locales (Edwards *et al.*, 2013). Gran parte de esta literatura se ha centrado en el impacto de los factores institucionales en el alcance de la autonomía de la subsidiaria (DiMaggio & Powell, 1983; Kostova & Roth, 2002; Pudelko & Harzing 2007; Zhu, 2019; Zhu *et al.*, 2014). Asimismo, se ha dado cuenta de la importancia en el desarrollo de las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo (Brewster *et al.*, 2016; Fenton-O'Creevy *et al.*, 2008; Pudelko & Harzing, 2007), señalándose la existencia de una tensión entre lo global y lo local (Festing & Tekieli, 2018; Zhu, 2019); es decir, presiones compensatorias entre políticas estándar desarrolladas y gestionadas centralmente frente a la necesidad de garantizar que las políticas y prácticas de empleo sean sensibles y reflejen las normas y tradiciones del contexto del país anfitrión (Brewster *et al.*, 2016; Fenton-O'Creevy *et al.*, 2008).

Específicamente en relación con la gestión del trabajo y las prácticas de empleo, la autonomía puede ser entendida como la medida en que la subsidiaria actúa como una "autoridad" de formulación de políticas (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2008; Ferner *et al.*, 2011). Dentro de la literatura existente, algunos sostienen que las EMN no otorgan a las subsidiarias ningún nivel efectivo de autonomía y, por lo tanto, se espera que implementen políticas establecidas por la matriz. En el otro extremo, algunas EMN permiten a las subsidiarias plena autonomía para establecer la política de gestión del trabajo (Ferner *et al.*, 2011). También existen enfoques intermedios

los cuales destacan que las subsidiarias tienen cierta autonomía para desarrollar prácticas de empleo dentro de ciertas pautas o marcos establecidos por la casa matriz o en ciertas áreas de recursos humanos aprobadas por la casa matriz (Ferner et al., 2011; Harzing, 1999).

Bajo este marco, la literatura internacional de referencia (Ferner et al., 2011; Festing & Tekieli, 2018; Pudelko & Harzing, 2007; Zhu, 2019; Zhu et al., 2014) ha señalado una serie de factores que influyen en el desarrollo de la autonomía local en relación con las prácticas de gestión de trabajo, identificando las siguientes variables explicativas: el país de origen de la EMN, la forma de ingreso al mercado local, el nivel de afiliación sindical de sus empleados, la existencia de instancias intermedias de toma de decisiones, el lugar ocupado en la corporación en el marco de los encadenamientos productivos y el nivel de transnacionalización de la EMN en relación con la cantidad de filiales en el mundo. A continuación, se profundizará en cada una de estas variables, proponiendo una serie de hipótesis basadas en la evidencia existente que posteriormente serán contrastadas con los resultados del análisis de los datos empíricos.

## **Efectos del país de origen y limitaciones institucionales en el país receptor**

En general, la literatura existente ofrece una gran cantidad de evidencia que sugiere que los efectos del país de origen configuran el comportamiento de las multinacionales en las filiales extranjeras, introduciendo una diferencia real en términos de enfoques para la gestión del trabajo y, por lo tanto, para la autonomía de las prácticas de referencia (Almond et al., 2005; Edwards & Ferner, 2004; Fenton-O'Creevy et al., 2008; Ferner et al., 2011; Pudelko & Harzing, 2007; Zhu, 2019). Edwards et al. (2006) observan que las filiales a menudo están bajo la presión del centro corporativo para adoptar prácticas del país de origen. Esto implica que es probable que las empresas multinacionales de diferentes países muestren variación en sus prácticas de GT en la medida en que centralizan la toma de decisiones y restringen la autonomía subsidiaria en su intento de replicar los enfoques y prácticas desarrolladas en la casa matriz.

Respecto a las multinacionales de origen estadounidense, las investigaciones realizadas señalan que éstas transfieren las prácticas de gestión a sus filiales buscando que los cambios que impliquen la adaptación a las formulaciones locales sean mínimos (Ferner et al. 2004; Hamill, 1984; Harzing, 1999). En esta misma dirección, Almond et al. (2005) sostienen que las firmas norteamericanas están más estandarizadas, formalizadas y centralizadas con relación a la formulación de políticas internacionales, en comparación con las EMN de otras nacionalidades. Ferner et al. (2011) por su parte demostraron que las filiales de propiedad estadounidense estaban más integradas internacionalmente con respecto a sus prácticas de gestión de la fuerza de trabajo que las multinacionales de otros países. Asimismo, existe evidencia de que muchas empresas multinacionales estadounidenses adoptan un enfoque de evasión sindical (Almond et al., 2005; Almond y Ferner, 2006; Gunnigle et al., 2007).

Otros autores han puesto de relieve que las EMN de Europa permiten una mayor autonomía de la filial local sobre las relaciones laborales que las de los Estados Unidos (Hamill, 1984; Sage-der & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Singh et al., 2016). En este sentido, las multinacionales británicas han tendido a la adaptación y a la búsqueda de implementar prácticas locales (Müller, 1998). Sin embargo, se ha demostrado que las multinacionales alemanas en el extranjero también demuestran un efecto de país de origen (McDonald et al., 2003).

Por otra parte, en la autonomía que puede detentar la filial en relación con la casa matriz deben tomarse en consideración ciertos factores institucionales que enmarcan el desarrollo de la subsidiaria, tales como elementos vinculados a la cultura, el entramado legal, el marco regulatorio laboral y el accionar de los sindicatos (Belizón et al., 2015). En esta misma dirección, Almond et al. (2005) han vinculado fuertes marcos regulatorios del país anfitrión con altos niveles de autonomía de la subsidiaria. Asociado a ello, Fenton-O’Creevy et al. (2008) indican que la fortaleza de los sindicatos puede asociarse con marcos regulatorios más fuertes, por lo tanto, la presencia de representación y la densidad sindical en la empresa actuarían como limitantes del control e imposición de prácticas de empleo en las filiales por parte de las casas matrices. Asimismo, Gunnigle et al. (2007) sostienen que una mayor densidad sindical en la empresa puede afectar la capacidad de homogeneizar las prácticas de gestión en las diferentes filiales.

Otro de los indicadores que la literatura académica viene incorporando al análisis de los niveles de autonomía se relaciona a la forma de ingreso al mercado local. Meardi et al. (2009) argumentan que la transferencia de prácticas de la empresa matriz a las filiales es más fácil en el caso de inversiones *greenfield*, que no tienen un estilo de gestión establecido o legado de relaciones laborales. Por el contrario, en el caso de fusiones y adquisiciones, la “nueva” empresa debe integrar una organización preexistente y la transferencia de prácticas laborales es más difícil. Algunos autores identifican una relación entre la nueva inversión en el país anfitrión y el nivel de autonomía de la subsidiaria sobre las prácticas de empleo: cuando las subsidiarias dependen financieramente de la casa matriz para la nueva inversión, es más probable que la matriz ejerza control e imponga prácticas en el país de origen (Tempel et al., 2006).

Tomando en consideración los elementos señalados, se puede formular una serie de hipótesis para las filiales argentinas:

- **Hipótesis 1.a:** las filiales de EMN de origen estadounidense muestran una tendencia a establecer un control sobre la gestión del trabajo en las filiales, conduciendo a la existencia de bajos niveles de autonomía para las subsidiarias.
- **Hipótesis 1.b:** la presencia de altos niveles de afiliación sindical en las firmas favorecería mayores niveles de autonomía de las filiales locales.
- **Hipótesis 1.c:** el ingreso de la EMN al mercado local por medio de la compra o fusión de otra empresa se vincula con mayores niveles de autonomía de la filial local.

## Relaciones entre filiales y nivel de transnacionalización de la EMN

La literatura ha logrado identificar otros elementos que intervienen en los niveles de autonomía de las subsidiarias de las EMN. El control de la matriz puede ubicarse en cuerpos centrales encargados de identificar requerimientos de políticas de gestión de trabajo y dirigir sus desarrollos, o bien puede estar diferido en niveles intermedios (Ferner et al., 2011). La integración de las áreas locales de recursos humanos en una entidad supranacional o regional que define y dirige las políticas de empleo puede ser una respuesta a la dificultad de manejar el área desde una sede corporativa remota (Yeung et al., 2001).

Empresas multinacionales diversificadas pueden tener estructuras organizacionales intermedias dividiendo la corporación en subunidades homogéneas en las que el control se ejerza de manera más efectiva. Donde existen niveles intermedios, pueden desarrollarse procesos de control desde un nivel superior al inferior de la filial y por lo tanto disminuir el nivel de autonomía de la filial comandada por un nivel regional (Ferner et al., 2011). En relación con ello, se sostiene que el control sobre las prácticas de empleo puede ser facilitado por niveles más altos de la filial ya sea por la división regional o división internacional, lo que posibilita un canal potencial para transmisión de prácticas de arriba hacia abajo, afectando la autonomía de la subsidiaria (Belizón et al., 2015; Ferner et al., 2011; Zhu, 2019).

Diversos autores identifican dos dimensiones vinculadas que se espera que influyan en la autonomía: la primera tiene que ver con la medida en que las subsidiarias son interdependientes unas de otras, y la segunda se vincula con la ubicación de la subsidiaria dentro de la división corporativa del trabajo. En relación con la primera dimensión, existe cierta evidencia de que las subsidiarias independientes orientadas al mercado interno tienen mayores grados de autonomía estratégica y de que una mayor influencia central es evidente cuando las subsidiarias son operativamente interdependientes. Así, las subsidiarias que están estructuralmente integradas dentro de la organización de la EMN son más propensas a ser controladas estratégicamente por una organización de nivel superior, lo cual puede suponer una menor autonomía de las prácticas de empleo en la filial local (Andersson & Forsgren, 1996; Martínez & Jarillo, 1989; Newbury, 2001; Young & Tavares, 2004).

La segunda dimensión se refiere a la relación que se establece entre las filiales, en el marco de los intercambios de tipo comercial intra-firma o bien el lugar ocupado en una integración productiva. Taggart y Hood (1999) sugirieron que las subsidiarias integradas globalmente tienden a tener baja autonomía. Apoyando esta perspectiva, Holm y Pedersen (2000) han argumentado que la integración en la EMN y la interdependencia con otras unidades reducen el poder de decisión en la subsidiaria. En este sentido, parece desarrollarse una mayor centralización entre las filiales con niveles significativos de intercambio con otras instalaciones del grupo o bien con otros países; y en aquellas que formaban parte de grandes redes internacionales.



Otro de los factores tomados por la literatura académica en relación con los niveles de autonomía de las filiales se encuentra vinculado con el nivel de transnacionalización, de acuerdo con su tamaño a nivel mundial. Al respecto, ello entraña una complejidad propia de las multinacionales que se pueden definir tanto por el tamaño de la organización, como por su producto o por su diversificación geográfica (Epstein & Roy, 2007). Por ejemplo, se ha demostrado que grandes multinacionales colocan más énfasis en los controles que las pequeñas empresas multinacionales (Borkowski, 1999; Kihn, 2008). En esta dirección, Bélanger et al. (2013) sostienen que la EMN tiene que idear estructuras y redes organizacionales para interactuar con una gran cantidad de subsidiarias ubicadas en diferentes contextos locales, buscando coordinar eficientemente. Por lo tanto, cuanto mayor sea la amplitud y extensión de la EMN mayor será su necesidad de control. En este sentido, se puede suponer que cuanto mayor extensión mundial tenga la EMN, el nivel de control y centralización de la gestión será mucho más importante frente a la necesidad de avanzar hacia un proceso de homogeneización.

A continuación, se muestran las hipótesis planteadas a partir de estas evidencias:

- **Hipótesis 2.a:** la existencia de niveles organizacionales intermedios entre la filial y la casa matriz, como divisiones o filiales regionales, contribuyen a establecer menor autonomía en el nivel subsidiario.
- **Hipótesis 2.b:** la integración dentro de la EMN se asociará positivamente con el control de resultados sobre las prácticas y la gestión del trabajo, disminuyendo la autonomía de la filial local.
- **Hipótesis 2.c:** las filiales locales que se encuentren en el marco de EMN altamente transnacionalizadas tendrán menores probabilidades de tener elevados niveles de autonomía.

## Datos y metodología

El análisis empírico se realizó a partir de una encuesta a 83 subsidiarias de EMN en Argentina, entre los años 2016 y 2017. La misma se aplicó a filiales con más de 20 empleados, esta fue respondida por gerentes de recursos humanos de manera presencial en las instalaciones de las propias empresas.

La selección de las empresas se realizó en base a una estratificación según el sector de actividad, pero no representa una muestra probabilística. En este sentido, la muestra es útil para analizar las características de la subpoblación de empresas seleccionadas. Sin embargo, por razones estadísticas las estimaciones no pueden extrapolarse a toda la población, ya que no es posible conocer el grado de representatividad de la muestra ni el margen de error que tendrán las estimaciones. Por lo tanto, la interpretación de los resultados del trabajo debe limitarse a las empresas de la muestra. Aun así, esta investigación resulta un aporte valioso dentro de un área temática que se presenta como un espacio de vacancia en el país.

La muestra está repartida de forma relativamente equitativa por sector de actividad, con un 48% dentro del sector industrial y el restante 52% repartido en los sectores de comercio y servicios. La cantidad promedio de empleados en 2014 era de 1228, con una distribución entre las empresas con sesgo positivo. Se diferencian en tres rangos, aquellas con hasta 150 empleados alcanzan el 35% de la muestra, las que tienen entre 150 y 400 empleados un 20% y las de más de 400 empleados un 45%.

El análisis empírico se dividió en dos etapas. En primer lugar, se realizó un análisis de clúster o aglomeración sobre un conjunto de variables indicadoras de autonomía en la subsidiaria. El objetivo es agrupar las empresas, maximizando la homogeneidad entre los casos incluidos dentro de cada clúster sobre la base de las variables seleccionadas y, al mismo tiempo, maximizando la heterogeneidad entre los clústeres conformados (Hair et al., 2010). En segundo lugar, a partir del análisis de clúster y la identificación de dos grupos de empresas, se construyó una variable dependiente binaria. Sobre dicha variable se estimó un modelo *logit* para medir la probabilidad de que una empresa tenga alta autonomía, condicionada a un conjunto de características estructurales de la firma, país de origen, régimen laboral local, estructura internacional de recursos humanos y vinculación con la EMN. Luego, se realizó un análisis de efectos marginales sobre las variables explicativas para indicar el grado de incidencia de cada una de ellas sobre la probabilidad de que las empresas tengan un mayor nivel de autonomía.

A continuación, se presentan los resultados de la metodología descrita. El primer apartado detalla el método de aglomeración implementado, la elección del número óptimo de clústeres conformados y las características de los mismos. En el segundo apartado se detalla el modelo econométrico estimado sobre la probabilidad de pertenecer al grupo de empresas con alta autonomía, y el análisis de Efectos Marginales (EM) de las variables explicativas, asociadas a las hipótesis planteadas.

### *Análisis de clúster sobre autonomía de las subsidiarias*

Para medir el grado de autonomía de la filial con respecto a la gestión de RR.HH. se realizó un análisis de aglomeración sobre cuatro preguntas presentes en la encuesta de EMN, directamente vinculadas con el nivel de autonomía. Las preguntas se refieren a: la fijación de salarios, incorporación de personal, implementación de un sistema de sugerencias e incorporación de un sistema de evaluación de desempeño. Las respuestas se ubicaron en alguna de las siguientes categorías: muy baja, baja, media, alta y muy alta.

En línea con otros trabajos empíricos sobre autonomía (Belizón et al., 2013; Johnston, 2005; Johnston & Menguc, 2007) se implementó una escala Likert estándar, en un rango de 1 a 5, para operacionalizar cada pregunta como una variable ordinal (tabla 1). A grandes rasgos, se puede ver que el promedio de las empresas tiene una autonomía baja para definir salarios e

incorporación de personal. En cambio, tienen una autonomía media para implementar sistemas de evaluación de desempeño y autonomía media-alta para implementar sistemas de sugerencias.

**Tabla 1.** Descripción de las variables empleadas en el análisis de clúster

Variable	Observaciones	Media	Desviación estándar.	Mínimo	Máximo
Autonomía Salario	83	2,5904	0,9375	1	5
Autonomía Inc. Personal	83	2,3494	1,1200	1	5
Autonomía Sist. de Sugerencias	82	3,5976	0,9410	1	5
Autonomía Sist. Eval. Desempeño	82	2,9268	1,0397	1	5

Fuente: elaboración propia.

Dada la naturaleza exploratoria de este artículo, se optó por la técnica de agrupación jerárquica que no requiere especificar previamente el número de grupos que se producirán, a diferencia de la agrupación de particiones (Kassambara, 2017)<sup>1</sup>. Entre las técnicas de agrupamiento por aglomeración, existe una amplia variedad de medidas de distancia entre objetos para agruparlos en una matriz; esto impide que exista un consenso generalizado sobre cuál método implementar, dejando un amplio margen de libertad a la experiencia del investigador.

En este caso, se implementó el método jerárquico de agrupamiento de Ward, junto con la medida de proximidad recomendada para este método, la distancia euclídea al cuadrado (Everitt et al., 2011; Hair et al., 2010). Para la construcción de la matriz de distancia inicial entre observaciones, las variables categóricas ordinales no pueden ser utilizadas de forma directa. En este aspecto, se normalizaron las variables aplicando la transformación matemática más utilizada dentro del campo de *Data Mining* (Han et al., 2011), que tiene la siguiente especificación expresada en la ecuación 1:

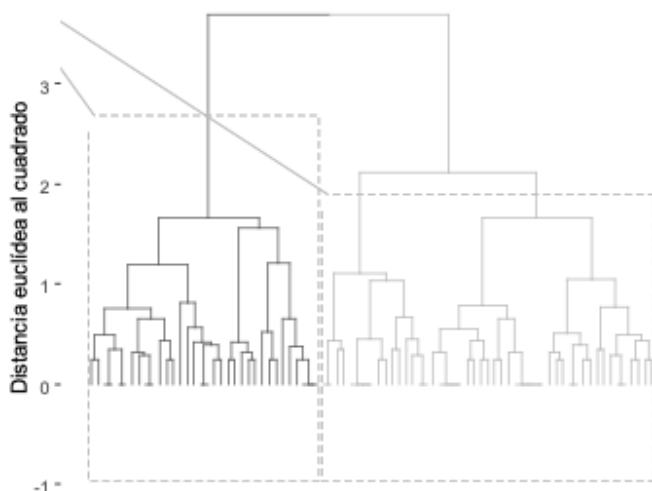
$$Z_{if} = \frac{r_{if}-1}{M_f-1} \quad [1]$$

donde  $r_{if}$ , representa el rango de la observación  $i$  en el atributo  $f$ , y  $M_f$  el ranking de estados ordenados posibles.

1 En relación con los criterios *ad hoc* para la construcción de tipologías o aglomeración de empresas, esta metodología presenta las ventajas de realizar una clasificación básicamente empírica, que incluye a todos los individuos para los cuales pueda estimarse al menos uno de los indicadores considerados como variables activas y, por lo tanto, es una técnica que minimiza la manipulación de los datos.

Mediante el programa computacional R, se construyó la matriz de distancia entre las variables seleccionadas y, luego, se realizó el análisis de clúster. El proceso de aglomeración de las observaciones se puede observar a partir del dendrograma, que permite analizar cómo aumenta la heterogeneidad (distancia) a medida que colapsan conglomerados entre sí (figura 1). Esta primera aproximación permite identificar visualmente múltiples resultados interesantes, pudiendo seleccionar arbitrariamente cinco clústeres, tres o dos.

Figura 1. Dendrograma a partir del método de aglomeración de Ward



Fuente: elaboración propia.

Para evitar la elección de la cantidad óptima de clústeres sólo con base en el dendrograma, se implementaron dos de las reglas más simples y comúnmente utilizadas, en función de los criterios de compacidad interna de cada clúster y separación entre clústeres<sup>2</sup>. Por esta razón, tanto el método de heterogeneidad del “codo” como el de la “silueta”<sup>3</sup>, indican que la agrupación

2 De todos modos, cabe mencionar que la elección del número óptimo de grupos es relativa y depende del método utilizado para medir similitudes (Kassambara, 2017).

3 Ambos métodos permiten identificar visualmente el número óptimo de clústeres. El método del “codo” determina el número óptimo de clúster como aquel que marca un punto de inflexión en la curva de la suma de las varianzas dentro del clúster con respecto a la cantidad de grupos. Por otra parte, el método de la “silueta” construye una curva a partir de un promedio de un cociente calculado para cada observación, basado en indicadores de separación y compacidad. Este cociente varía entre -1 y 1; el valor del coeficiente de silueta que se aproxima a 1 es preferible, por su mayor compacidad y/o separación de otros grupos. Para más detalle sobre las técnicas se recomienda consultar el libro de Han et al. (2011).

en dos clústeres de empresas representa el número óptimo para aglomerar las empresas (ver figuras A1 y A2 del anexo).

A los fines de verificar que los clústeres conformados efectivamente representan realidades distintas, en la tabla 2 se presenta la diferencia de medias de los distintos conglomerados para cada dimensión de estudio, y la significatividad estadística de la prueba no paramétrica de Wilcoxon-Mann-Whitney<sup>4</sup> para cada dimensión. La hipótesis nula del contraste, que señala que la distribución de cada dimensión es igual para los distintos grupos, es rechazada de forma significativa en tres de las cuatro dimensiones; en la dimensión sistema de sugerencias no hay diferencias significativas, no obstante, la diferencia de medias es a favor del clúster de alta autonomía.

**Tabla 2.** Comparación de variables seleccionadas por clúster, en función de media aritmética y test de suma rango para dos muestras de Wilcoxon (Mann-Whitney)

Variable	Baja autonomía	Alta autonomía	Dif. estadística (W-MW test)
Salarios	2,14	3,24	***
Incorporación de Personal	1,71	3,26	***
Sistema de Sugerencias	3,53	3,70	
Evaluación de desempeño	2,41	3,70	***

Fuente: elaboración propia.

## Estimación econométrica

### Método y especificación del modelo

La identificación de dos grupos de empresas sensiblemente diferentes en términos de su autonomía condujo a la construcción de una variable dependiente dicotómica. La variable adopta el valor uno en el caso de que la empresa esté dentro del grupo de alta autonomía, y cero en el caso contrario. Para analizar la probabilidad de que una empresa pertenezca al grupo de alta autonomía se optó por la utilización de un modelo de regresión logística. Este permite estimar la relación entre una variable endógena binaria –por ejemplo, presencia o no de determinado atributo– y un conjunto de variables explicativas por medio de una función de distribución de Bernoulli. A diferencia del modelo de regresión lineal truncado, este presenta las ventajas de introducir relaciones no lineales y acotar los valores estimados entre 0 y 1 (Agresti, 2007; Tang et al., 2012).

La variable explicada en el modelo *logit* es el logaritmo natural de la razón entre la probabilidad de ocurrencia y la probabilidad de no ocurrencia de un fenómeno. En este sentido, es importante advertir

4 La prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney es un análogo no paramétrico de la prueba t de muestras independientes y se puede usar cuando se desconoce si la variable dependiente es una variable de intervalo normalmente distribuida, y solo se puede asumir que la variable es al menos ordinal (Sheskin, 2003).

que los parámetros del modelo —coeficientes— no se pueden interpretar de manera directa como en el caso de los modelos de regresión lineal. Solo se puede analizar de forma directa el sentido de la correlación entre la variable dependiente y las variables explicativas, así como su significancia. Además, las variables independientes se introducen en bloques, con el fin de analizar el poder explicativo de las nuevas variables y probar la robustez de las hipótesis (Strudenmund & Cassidy, 1987).

El modelo se complementa con un análisis de efectos marginales (EM) sobre las variables explicativas, con el objetivo de medir y comparar el impacto diferencial de cada regresor sobre la probabilidad de que una empresa pertenezca al grupo de alta autonomía (Cameron & Trivedi, 2009; Hoetker, 2007). Siguiendo a Hanmer y Ozan (2012), existen diferentes métodos de medición de los EM, teniendo en cuenta que estos dependen de “la función de distribución (logística), los valores de todas las demás variables independientes y sus respectivos coeficientes” (citado en Delfini, Cretini & Quadrana, 2018, p. 418). Cuando las variables independientes son dicotómicas, el EM se interpreta como la diferencia en las predicciones de la probabilidad de ocurrencia de un evento para dos grupos (Williams, 2012); por ejemplo, el impacto diferencial de empresas de origen norteamericano en relación con empresas de otros países sobre la variable explicada autonomía. Ante una mayoría de variables explicativas binarias, se optó por estimar los efectos marginales promedio (EMP) de las observaciones de cada variable independiente<sup>5</sup>.

El modelo considera una serie de variables relacionadas entre sí y surgidas del análisis exploratorio y del marco teórico (tabla 3)<sup>6</sup>. En primer lugar, la variable dependiente *Autonomía* indica que un 41% de las empresas pertenecen al grupo de alta autonomía. En relación con las variables explicativas, se destacan los siguientes rasgos: i) con respecto al grado de transnacionalización, las EMN tienen en promedio filiales en 60 países del mundo, con un desvío estándar de 55. Esta variable se operacionalizó aplicando el logaritmo natural, para corregir el sesgo positivo de la distribución; ii) el 40% son provenientes de Estados Unidos; iii) el 43% de las empresas han realizado ventas a otras filiales dentro de la red multinacional, iv) el promedio simple del porcentaje de afiliados dentro del área de mayor número de empleados de cada filial es cercano al 50%, v) el 35% de las empresas han sido adquiridas o fusionadas con una EMN y, vi) el 51% de las filiales tienen divisiones regionales que median en la relación filial-casa matriz.

Además, se incorporaron como variables de control el tamaño de firma y el sector de actividad, que son de amplio uso en la literatura sobre empresas multinacionales (Bartram et al., 2015; Ferner et al., 2013). La primera variable se operacionalizó con el logaritmo del número de empleados de la empresa en Argentina. La variable sector es dicotómica y toma el valor uno en caso de que la empresa pertenezca al sector industrial y cero si es de servicios y/o comercio.

---

5 Otra alternativa es el método de los EM para los valores medios de cada variable explicativa. Este es más útil para variables continuas, donde los valores promedio son representativos para la muestra. Sin embargo, podría no existir el caso promedio en las variables dicotómicas. Una discusión más profunda sobre las diferencias entre los distintos métodos de EM se puede encontrar en Hanmer y Ozan (2012).

6 En función de las recomendaciones para muestras de tamaño intermedio (Freeman, 1987), se limitó la cantidad de regresores a 8, para respetar una relación estadísticamente robusta entre la cantidad de observaciones y las variables explicativas.

**Tabla 3.** Descripción de variables utilizadas

Variable	Descripción	Tipo de variable y unidad de medición	Media	Desviación estándar.	Mín.	Máx.
<b>Autonomía</b>	Variable post-estimada a partir del Análisis de clúster en base a cuatro dimensiones de autonomía: salarios, incorporación de personal, sistema de sugerencias e implementación de evaluación de desempeño. Corresponde a las empresas dentro del clúster con mayores niveles de autonomía.	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,41	0,49	0,00	1,00
<b>Transnacionalización</b>	Número de países en los que la EMN tiene filiales.	Continua positiva	60,01	55,73		
<b>Origen Estados Unidos</b>	Empresas cuya casa matriz es de Estados Unidos.	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,40	0,49	0,00	1,00
<b>Ventas intra-firma</b>	Empresa se vincula con otras de la red multinacional a partir de la venta de partes y piezas, o productos terminados que complementan el mix argentino.	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,43	0,50	0,00	1,00
<b>Afiliados en AMNE</b>	Porcentaje de personal afiliado dentro del AMNE en 2016.	Continua acotada: porcentaje entre 0 y100.	49,35	40,04		
<b>Compra/Fusión</b>	Si la empresa ha sido adquirida o fusionada.	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,35	0,48	0,00	1,00
<b>Filial regional</b>	Son aquellas empresas que tienen divisiones internacionales y la filial que concentra las decisiones a nivel regional no está en Argentina.	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,51	0,50	0,00	1,00
<b>Tamaño de firma</b>	Número de empleados de la filial en 2016.	Continua positiva	1228,35	2409,55		
<b>Industria</b>	Empresas que pertenecen al sector industrial.	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,48	0,50	0,00	1,00

Fuente: elaboración propia.

### Resultados econométricos

En este apartado se presentan los resultados de las estimaciones econométricas de autonomía de la firma en función de sus características estructurales, institucionales y organizacionales, y el efecto marginal de cada variable explicativa sobre la probabilidad de que una empresa pertenezca al grupo de alta autonomía.

La primera regresión representa un modelo base, que solo contiene las variables de control y las variables explicativas *Transnacionalización* y *Origen Estados Unidos*. El siguiente modelo incorpora variables asociadas a la forma de ingreso al país, vinculación dentro de la red multinacional y estructura internacional de RR.HH. El último modelo incorpora la dimensión del régimen laboral. En relación con el ajuste de los modelos, en los tres casos la prueba de la razón de verosimilitud chi-cuadrado indica que los regresores son conjuntamente significativos (tabla 4). A su vez, el aumento del pseudo-R<sup>2</sup> –R<sup>2</sup> de McFadden– al adicionar variables explicativas en las regresiones 2 y 3 implica la incorporación de nueva información que mejora las estimaciones. Finalmente, las correlaciones entre las variables explicativas fueron inferiores a 0,42, exceptuando el caso de la variable *Afiliados en AMNE* y *sector industria* que alcanzó el 0,61. A su vez, los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) para el promedio de cada regresión se ubicaron entre 4 y 5, lejos de la presencia de alta colinealidad entre los regresores<sup>7</sup>.

**Tabla 4.** Modelos econométricos logit sobre la variable dependiente *Autonomía*

Variables	(1)	(2)	(3)
<b>Sector industria</b>	0,501	0,0951	0,368
	[0,512]	[0,614]	[0,704]
<b>Log (tamaño de firma)</b>	-0,131	-0,0912	-0,0728
	[0,154]	[0,179]	[0,180]
<b>Transnacionalización</b>	-0,448**	-0,459*	-0,492*
	[0,215]	[0,256]	[0,266]
<b>Origen Estados Unidos</b>	-1,369**	-1,587***	-1,688***
	[0,549]	[0,612]	[0,628]
<b>Compra/fusión</b>		-0,835	-0,737
		[0,619]	[0,633]
<b>Ventas intra-firma</b>		1,276**	1,392**
		[0,645]	[0,666]
<b>Filial regional</b>		-1,210**	-1,232**
		[0,570]	[0,575]
<b>Afiliados en AMNE</b>			-0,00754
			[0,00938]
<b>Constante</b>	2,188*	2,535**	2,754**

7 Es habitual considerar como umbral de alta multicolinealidad las correlaciones superiores a 0,80 o un FIV mayor a 10 (Menard, 2001). No obstante, es una medida relativa dado que la variable explicativa puede resultar estadísticamente significativa, aun superando este umbral. Para una explicación más detallada se recomienda consultar el trabajo de O'Brien (2007).



VARIABLES	(1)	(2)	(3)
	[1,138]	[1,242]	[1,281]
<b>Observaciones</b>	83	83	83
<b>LR chi2</b>	16,05	28,17	28,83
<b>Prob &gt; chi2</b>	0,0029	0,0002	0,0003
<b>Pseudo R2</b>	0,1429	0,2508	0,2567
<b>Desvío estándar en brackets</b>			
<b>*** p&lt;0.01, ** p&lt;0.05, * p&lt;0.1</b>			

Fuente: elaboración propia.

En el modelo 3 se observa que las empresas de origen estadounidense tienen una correlación negativa y significativa con la probabilidad de que las empresas tengan mayor autonomía. El grado de transnacionalización y la presencia de divisiones regionales por fuera del país completan el conjunto de variables explicativas con una asociación negativa y significativa. En sentido opuesto, la vinculación comercial a través de ventas de la empresa con otras filiales y la EMN tiene una fuerte correlación positiva con la autonomía de la firma en materia de RR.HH. El resto de las variables explicativas –compra o fusión y el porcentaje de afiliados en el AMNE–, junto con las variables de control no tienen una asociación estadísticamente significativa.

A continuación, se analizan los EMP del último modelo estimado (tabla 5). Los respectivos efectos marginales de cada variable se interpretan como el incremento en la probabilidad de ocurrencia del suceso alta autonomía ante un incremento unitario en la variable asociada, dadas las restantes variables.

**Tabla 5.** Efectos marginales promedio

VARIABLES	dy/dx	Desviación estándar	Significatividad	[I.C. al 95%]	
<b>Sector industria</b>	0,0617	0,1180		-0,1696	0,2930
<b>Log (tamaño de firma)</b>	-0,0121	0,0299		-0,0707	0,0464
<b>Transnacionalización</b>	-0,0820	0,0413	**	-0,1629	-0,0011
<b>Origen Estados Unidos</b>	-0,2914	0,0966	***	-0,4808	-0,1021
<b>Compra/fusión</b>	-0,1234	0,1035		-0,3263	0,0794
<b>Ventas intra-firma</b>	0,2345	0,1036	**	0,0314	0,4376
<b>Filial regional</b>	-0,2233	0,1037	**	-0,4264	-0,0201
<b>Afiliados en AMNE</b>	-0,0013	0,0015		-0,0043	0,0018

Nota: dy/dx para variables binarias representa el cambio discreto desde el nivel base.

Fuente: elaboración propia.

Los efectos marginales promedio estimados con base en los coeficientes del modelo logit original, nos permiten una mejor interpretación de la incidencia de cada variable sobre la probabilidad de que las empresas pertenezcan al grupo de alta autonomía. Por un lado, se observa que ser estadounidense es lo que más afecta la probabilidad de que haya alta autonomía en la empresa, seguida por la existencia de filiales regionales y, en menor medida, el grado de transnacionalización. Por este motivo, las empresas de origen estadounidense reducen en un 29% promedio la probabilidad de que las empresas tengan autonomía en la gestión de los RR.HH. A su vez, que las empresas tengan divisiones regionales por fuera de Argentina y el nivel de transnacionalización, reducen en un 22% y 8%, respectivamente, la probabilidad de tener mayor autonomía. Por otra parte, las ventas externas dentro de la red multinacional compensan estos efectos negativos, con un aumento de 23% promedio la probabilidad de tener alta autonomía.

## Conclusiones

En el presente artículo se propuso analizar un conjunto de factores determinantes de la autonomía local en las prácticas de empleo o gestión del trabajo de subsidiarias de empresas multinacionales en Argentina. El estudio se estructuró en torno al planteamiento de una serie de hipótesis surgidas del relevamiento de la literatura especializada en la materia, que en general se ha enfocado en las experiencias de países desarrollados. Por tanto, el hecho de situar esta investigación en el contexto de un país en desarrollo como Argentina constituye un aporte importante para el campo de estudio al permitir encontrar similitudes y diferencias con lo que ocurre en los países centrales. Si bien las limitaciones de la muestra no permiten extrapolar los resultados al universo de las filiales instaladas en el país, los hallazgos encontrados se consideran un avance relevante que merece ser continuado y profundizado.

Con el fin de explorar la dimensión de la autonomía local en filiales de EMN instaladas en el país, se implementó una estrategia metodológica que partió de un análisis de clúster. Mediante el mismo se logró aglomerar dos grupos de empresas en función de una serie de variables que refieren a distintas modalidades de autonomía en la gestión del trabajo. De esta manera, se diferenciaron compañías con alta y baja autonomía.

Posteriormente, la correlación entre las características estructurales, institucionales y organizacionales de la firma con el nivel de autonomía se analizó mediante la aplicación de una regresión logística, que permitió testear las hipótesis propuestas. Dentro de las variables explicativas que resultaron significativas, la asociación fue negativa para los casos del país de origen, el grado de transnacionalización y la presencia de divisiones regionales para la toma de decisiones. Así, se comprueba que el hecho de que una empresa sea de origen estadounidense, que las decisiones regionales sean tomadas en otro país que no sea Argentina y la cantidad de países en los que la EMN tiene filiales, disminuyen la probabilidad de que una empresa pertenezca al clúster de subsidiarias argentinas con alta autonomía en relación con la gestión del trabajo. Por consiguiente, las hipótesis 1.a, 2.a y 2.c fueron comprobadas en el presente artículo, en concordancia con lo observado en la literatura internacional.

Otra variable explicativa también mostró ser significativa, pero con una correlación positiva: la vinculación comercial intra-firma. Esto quiere decir que cuando una filial se integra a través de ventas con su casa matriz y con otras filiales, las probabilidades de pertenecer al grupo de alta autonomía son mayores. Por lo tanto, la hipótesis 2.b es refutada de acuerdo a los resultados obtenidos, lo cual muestra una particularidad del caso argentino con respecto a lo observado por la bibliografía especializada. A modo de hipótesis —que deberá ser testeada en investigaciones posteriores— se puede señalar que esta diferencia con los hallazgos encontrados en los estudios sobre EMN en los países centrales se puede deber a por un lado, la centralidad de la filial argentina en el nivel regional, pero también pueden estar operando otros efectos, como el marco regulatorio y normativo que rigen las relaciones laborales en Argentina.

Por su parte, cabe señalar que el resto de las variables explicativas, es decir tanto la forma de ingreso al mercado local como aquellos aspectos institucionales relacionados con el porcentaje de empleados que cuentan con afiliación sindical, no mostraron relaciones estadísticamente significativas con los niveles de autonomía en términos de RR.HH.

Asimismo, el estudio de los efectos marginales promedio permitió profundizar el análisis al permitir cuantificar la incidencia de cada variable explicativa sobre la probabilidad de que la empresa tenga un alto nivel de autonomía. En este sentido, se destaca que ser estadounidense es el factor que más reduce la probabilidad de pertenecer al grupo de alta autonomía, con una contracción del 29% de la probabilidad media. Luego, le sigue la existencia de divisiones regionales que toman decisiones fuera de Argentina, con un 22% y, en menor medida, el grado de transnacionalización, que reduce la probabilidad media en un 8%. En la dirección contraria, las ventas intra-firma aumentan un 23% promedio la probabilidad de pertenecer al grupo de alta autonomía.

Los resultados de la estimación del modelo econométrico presentan ciertas limitaciones que obligan a acotar su interpretación. En primer lugar, no es posible establecer relaciones causales en regresiones de corte transversal (o, al menos, con una muestra de estas características). Por otra parte, el tamaño de la muestra podría ser un condicionante de la potencia de las pruebas estadísticas y la significatividad de los coeficientes de correlación (Button et al., 2013). Esto implica que la forma de ingreso de las empresas al país, —compra o fusión— así como la presencia sindical en muestras podrían tener una correlación significativa con la autonomía de la firma si aumentara el tamaño de la muestra. Tales problemas podrían mitigarse a través del uso de variables instrumentales y con datos en panel (Wooldridge, 2010). Por lo tanto, avanzar en una segunda muestra con las mismas unidades o de similares características, representa un desafío para futuras investigaciones.

En suma, analizar la autonomía es una cuestión central para comprender las lógicas que subyacen a los lineamientos que ordenan las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo en los distintos contextos de instalación de las empresas multinacionales. Teniendo en consideración el poder que poseen las EMN en tanto agentes económicos relevantes y su injerencia en las dinámicas de los países en desarrollo, es necesario profundizar las investigaciones sobre el impacto que tienen sus prácticas en términos de empleo. El artículo desarrollado se inscribe en esta dirección, lo cual permitió confirmar la existencia de tendencias que se condicen con lo que ocurre en los países centrales, pero también puso de relieve rasgos específicos para el caso en que el país anfitrión es Argentina.

## Referencias

- [1] Agresti, A. (2007). *An Introduction to Categorical Data Analysis* (2<sup>o</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- [2] Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J. & Wächter, H. (2005). Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 44 (2), 276–306. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2005.00384.x>
- [3] Almond, P. & Ferner, A. (eds.). (2006). *American Multinationals in Europe*. Oxford University Press.
- [4] Andersson, U. & Forsgren, M. (1996). Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation. *International Business Review*, 5(5), 487–508. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(96\)00023-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(96)00023-6)
- [5] Bartram, T., Boyle, B., Stanton, P., Sablok, G. & Burgess, J. (2015). Performance and Reward Practices of Multinational Corporations Operating in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 57(2) 210–231. <https://doi.org/10.1177/0022185614564372>
- [6] Beechler, S. & Yang, J. Z. (1994). The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 467–491. <https://www.jstor.org/stable/155355>
- [7] Bélanger, J., Lévesque, C., Jalette, P. & Murray, G. (2013). Discretion in Employment Relations Policy among Foreign-Controlled Multinationals in Canada. *Human Relations*, 66(3), 307-332. <https://doi.org/10.1177/0018726712457194>
- [8] Belizón, M. J., Gunnigle, P. & Morley, M. J. (2013). Determinants of Central Control and Subsidiary Autonomy in HRM: The Case of Foreign-Owned Multinational Companies in Spain. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 262-278. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00204.x>
- [9] Belizón, M. J., Morley, M. J. & Gunnigle, P. (2015). *On Institutional and Organisational Determinants of Human Resource Management and Industrial Relations in Foreign-owned Multinational Subsidiaries: A Comparative Analysis in Ireland and Spain Using a Quantitative Parallel Design* [tesis doctoral, Universidad de Limerick]. <https://ulir.ul.ie/handle/10344/4779>
- [10] Belizón, M. J., Morley, M. J. & Gunnigle, P. (2016). Modes of Integration of Human Resource Management Practices in Multinationals. *Personnel Review*, 45(3), 539-556. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0207>
- [11] Borkowski, S. C. (1999). International Managerial Performance Evaluation: A Five Country Comparison. *Journal International Business Studies*, 30, 533–555. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490082>
- [12] Brandt, W. K. & Hulbert, J. M. (1977). Headquarters Guidance in Marketing Strategy in The Multinational Subsidiary. *Columbia Journal of World Business*, 12, 7–14. <https://doi.org/10.1002/tie.5060200307>
- [13] Brewster, C., Mayrhofer, W. & Smale, A. (2016). Crossing the Streams: HRM in Multinational Enterprises and Comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.002>

- [14] Button, K. S., Ioannidis, J. P. A., Mokrysz, C., Nosek, B. A., Flint, J., Robinson, E. S. J. & Munafò, M. R. (2013). Power Failure: Why Small Sample Size Undermines the Reliability of Neuroscience. *Nature Reviews Neuroscience*, 14, 365–376. <https://doi.org/10.1038/nrn3475>
- [15] Cameron, A. C. & Trivedi, P. K. (2009). *Microeconometrics Using Stata*. Stata Press.
- [16] Delfini, M., Cretini, I. & Quadrana, A. (2018). Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 411-421. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>
- [17] Djelic, M. L. & Quack, S. (eds.). (2003). *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*. Edward Elgar.
- [18] DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147–60. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- [19] Epstein, M. J. & Roy, M. J. (2007). Implementing a Corporate Environmental Strategy: Establishing Coordination and Control within Multinational Companies. *Business Strategy Environment*, 16, 389–403. <https://doi.org/10.1002/bse.545>
- [20] Edwards, T. & Ferner, A. (2004). Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems. En D. M. Brock & J. Birkinshaw (eds.), *Management International Review* (pp. 49-79). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-90999-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-322-90999-2_4)
- [21] Edwards, T., Marginson, P. & Ferner, A. (2013). Multinational Companies in Cross-National Context: Integration, Differentiation, and the Interactions between MNCs and Nation States. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 547-587. <https://doi.org/10.1177/001979391306600301>
- [22] Edwards, T., Gunnigle, P., Quintanilla, J. & Wätcher, H. (2006). Overview of the Host Business Systems. En P. Almond & A. Ferner (eds.), *American Multinationals in Europe* (pp. 57–65). Oxford University Press.
- [23] Everitt, B. S., Landau, S., Leese, M. & Stahl, D. (2011). *Cluster Analysis*. John Wiley & Sons.
- [24] Fenton-O’Creevy, M., Gooderham, P. & Nordhaug, O. (2008). Human Resource Management in US Subsidiaries in Europe and Australia: Centralisation or Autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39(1), 151-166. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400313>
- [25] Ferner, A., Bélanger, J., Tregaskis, O., Morley, M. & Quintanilla, J. (2013). U.S. Multinationals and the Control of Subsidiary Employment Policies. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 645–696. <http://www.jstor.org/stable/24369504>
- [26] Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Duncan, A. & Meyer, M. (2011). HRM Structures and Subsidiary Discretion in Foreign Multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543628>
- [27] Festing, M. & Tekieli, M. (2018). Global Alignment or Localization? An Empirical Examination of Global Reward Management in MNEs from a Subsidiary Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (22). <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1504107>
- [28] Freeman, D. H. (1987). *Applied Categorical Data Analysis*. Marcel Dekker.

- [29] Forsgren, M., Pedersen, T. & Foss, N. (1999). Accounting for the Strength of MNC Subsidiaries: The Case of Foreign-owned Firms in Denmark. *International Business Review*, 8(2), 181-96. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(98\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(98)00044-4)
- [30] Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- [31] Ghoshal S, & Bartlett, C. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management*, 15(4), 603-625. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310825>
- [32] Guillén, M. (2001). Is Globalization Civilizing, Destructive or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology*, 27, 235-60. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.235>
- [33] Gunnigle, P., Lavelle, J. & McDonnell, A. (2007). *Industrial Relations in Multinational Companies (MNCs): Double Breasting and Trade Union Avoidance in Ireland* [Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School]. University of Limerick. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1132759>
- [34] Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson.
- [35] Hamill, J. (1984). Labour Relations Decision Making within Multinational Corporations. *Industrial Relations Journal*, 15(2), 30-34. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1984.tb00478.x>
- [36] Han, J., Kamber, M. & Pei, J. (2011). *Data Mining: Concepts and Techniques* (3<sup>o</sup> ed.). Morgan Kaufmann Publishers.
- [37] Hanmer, M. J. & Ozan Kalkan, K. (2012). Behind the Curve: Clarifying the Best Approach to Calculating Predicted Probabilities and Marginal Effects from Limited Dependent Variable Models. *American Journal of Political Science*, 57(1), 263-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2012.00602.x>
- [38] Harzing, A. W. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Edward Elgar.
- [39] Hoetker, G. (2007). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), 331-343. <https://doi.org/10.1002/smj.582>
- [40] Holm, U., & Pedersen, T. (eds.). (2000). *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence: A Subsidiary Perspective*. Macmillan.
- [41] Johnston, S. (2005). *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations. Strategies, Tasks and Coordination*. Springer. <https://doi.org/10.1057/9780230511002>
- [42] Johnston, S. & Menguc, B. (2007). Subsidiary Size and the Level of Subsidiary Autonomy in Multinational Corporations: A Quadratic Model Investigation of Australian Subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 787-801. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400294>
- [43] Kassambara, A. (2017). *Practical Guide to Cluster Analysis in R. Unsupervised Machine Learning*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

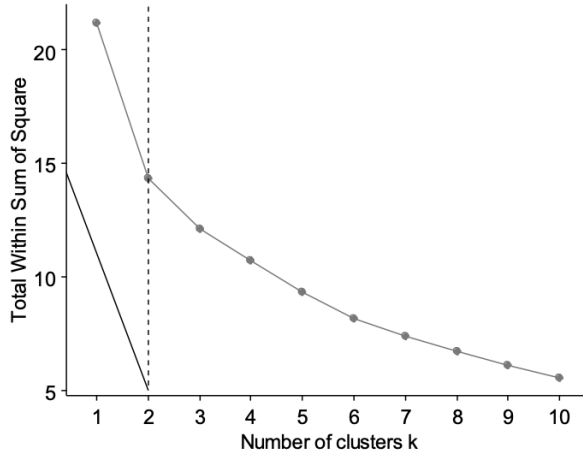
- [44] Kihn, L. A. (2008). The Determinants of Multiple Forms of Controls in Foreign Subsidiary Manager Evaluations. *International Journal Account Audit Performance Evaluation*, 5(2), 157–182. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2008.020848>
- [45] Kosacoff, B., López, A. & Pedrazzoli, M. (2007). Comercio, inversión y fragmentación del comercio global: ¿está quedando atrás América Latina? [Serie Estudios y Perspectivas N° 39]. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4864/S0700429\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4864/S0700429_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [46] Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215–233. <https://doi.org/10.2307/3069293>
- [47] Lado, A, & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 69
- [48] 9-727. <https://doi.org/10.2307/258742>
- [49] Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102. <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>
- [50] Martínez, J. & Jarillo, J. C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489–514. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490370>
- [51] McDonald, F., Tüselmann, H. & Heise, A. (2003). Employee Relations in German Multinationals in an Anglo-Saxon Setting: Toward a Germanic Version of the Anglo-Saxon Approach. *European Journal of Industrial Relations*, 9(3), 327–349. <https://doi.org/10.1177/09596801030093005>
- [52] Meardi, G., Marginson, P., Fichter, M., Frybes, M., Stanojevic, M. & Toth, A. (2009). Varieties of Multinationals: Adapting Employment Practices in Central Eastern Europe. *Industrial Relations*, 48(3), 489–511. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00570.x>
- [53] Menard, S. (2001). *Applied Logistic Regression Analysis* (2° ed.). [Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 106]. Thousand Oaks: Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/book/applied-logistic-regression-analysis-0#contents>
- [54] Müller, M. (1998). Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 732–749. <https://doi.org/10.1080/095851998340982>
- [55] Newburry, W. (2001). MNC Interdependence and Local Embeddedness: Influences on Perceptions of Career Benefits from Global Integration. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 497–507. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490980>
- [56] O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- [57] O'Donnell, S. W. (2000). Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? *Strategic Management Journal*, 21, 525–548. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<525::AID-SMJ104>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<525::AID-SMJ104>3.0.CO;2-Q)
- [58] Picard, J. (1977). How European Companies Control Marketing Decisions Abroad. *Columbia Journal of World Business*, 12, 113–121. <https://doi.org/10.1002/tie.5060200106>

- [59] Pudelko, M. & Harzing, A. W. (2007). The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization. *Organizational Dynamics*, 37(4), 394-404. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.002>
- [60] Rosenweig, P. M. & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-251. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8490199>
- [61] Sageder, M. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Management Control in Multinational Companies: A Systematic Literature Review. *Review of Managerial Science*, 13, 875-918. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1>
- [62] Sheskin, D. (2003). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. Chapman and Hall/CRC.
- [63] Singh, S., Darwish, T., Wood, G. & Fattaah, A. (2016). Control Mechanisms of MNEs: An Empirical Study. *Multinational Business Review*, 24(3), 279-300. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2016-0027>
- [64] Strudenmund, A. H. & Cassidy, H. (1987). *Using Econometrics: A Practical Guide*. Little Brown.
- [65] Taggart, J. H. & Hood, N. (1999). Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2), 226-236. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00081-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00081-4)
- [66] Tang, W., He, H. & Tu, X. M. (2012). *Applied Categorical and Count Data Analysis*. Taylor & Francis.
- [67] Tempel, A., Edwards, T., Ferner, A., Müller-Camen, M. & Wachter, H. (2006). Subsidiary Responses to Institutional Duality: Collective Representation Practices of US Multinationals in Britain and Germany. *Human Relations*, 59(11), 1543-1570. <https://doi.org/10.1177/0018726706072863>
- [68] Williams, R. (2012). Using the Margins Command to Estimate and Interpret Adjusted Predictions and Marginal Effects. *The Stata Journal*, 12(2), 308-331. <https://doi.org/10.1177/1536867X1201200209>
- [69] Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (2° ed). The MIT Press.
- [70] Yeung, H., Poon, J., & Perry, M. (2001). Towards a Regional Strategy: The Role of Regional Headquarters of Foreign Firms in Singapore. *Urban Studies*, 38(1), 157-183. <https://doi.org/10.1080/00420980124278>
- [71] Young, S. & Tavares, T. (2004). Centralization and Autonomy: Back to the Future. *International Business Review*, 13(2), 215-237. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.06.002>
- [72] Zhu, J. (2019). Chinese Multinationals' Approach to International Human Resource Management: A Longitudinal Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(14), 2166-2185. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1539860>
- [73] Zhu, J. S., Zhu, C. J. & De Cieri, H. (2014). Chinese MNCs' Preparation for Host-Country Labor Relations: An Exploration of Country-of-Origin Effect. *Human Resource Management*, 53(6), 947-965. <https://doi.org/10.1002/hrm.21613>



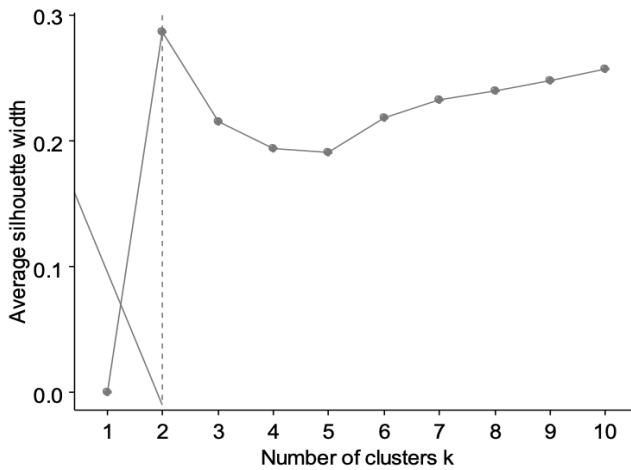
## Anexo

**Figura A1.** Método del “codo” para determinar número óptimo de clústeres



Fuente: elaboración propia.

**Figura A2.** Método de la “silueta” para determinar número óptimo de clústeres



Fuente: elaboración propia.