

Conserve a sus empleados, trabajen donde trabajen

Para conservar a sus empleados, las multinacionales han de desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades de sus filiales extranjeras.

19 de febrero de 2009

La retención y la rotación de empleados son especialmente difíciles para las multinacionales, ya que las estrategias decididas por la matriz no siempre dan resultado en las filiales extranjeras. Por ello, las multinacionales deben adaptar sus estrategias a contextos específicos y asegurar la suficiente flexibilidad en las distintas filiales.

En "[The Configuration of Employee Retention Practices in Multinational Corporations' Foreign Subsidiaries](#)", el profesor del IESE [Sebastian Reiche](#) propone un marco estratégico de prácticas de retención y explica cuándo y cómo deben utilizarse en las filiales.

Aunque siempre habrá empleados que deseen dejar su trabajo por una situación económica concreta o porque les surjan otras oportunidades laborales, las empresas pueden y deben controlar esa rotación, ya que todo lo que conlleva inestabilidad en la plantilla, mayores costes en contratación y formación y consecuencias negativas en la moral que resulta perjudicial a largo plazo.

Prácticas responsivas o preventivas

Las relaciones laborales de la empresa con los empleados pueden ser de dos tipos: los contratos relacionales son más abiertos y sus efectos se producen a largo plazo, mientras que los transaccionales son más específicos y con efectos a corto plazo.

Para retener a ambos tipos de empleados, las empresas utilizan una serie de prácticas que

pueden agruparse en dos categorías principales: las responsivas, centradas en eliminar las amenazas de la rotación a corto plazo, y las preventivas, destinadas a reducir la rotación a largo plazo.

Las prácticas responsivas en las relaciones laborales transaccionales incluyen: salario y prestaciones, participación de todos los empleados en los beneficios, retribución variable (basada en el rendimiento), planes de retribución flexible, asignación de espacio de oficina y reducción de la ambigüedad en las funciones del empleado. Se trata de estrategias a corto plazo que se pueden poner en práctica durante un periodo de tiempo limitado.

En el caso de los contratos relacionales las prácticas responsivas son muy diferentes, ya que los empleados necesitan incentivos a más largo plazo. Como la competencia puede igualar o superar los incentivos salariales, las empresas ofrecen mejoras en las funciones del puesto de trabajo, participación en la toma de decisiones, programas de formación y desarrollo de capacidades propias de la empresa.

Las prácticas de retención preventivas, tanto en los contratos transaccionales como los relacionales, tienen a su favor el tiempo. Ante todo, las empresas se aseguran de elegir al mejor candidato para cada puesto a través de procesos de selección rigurosos.

Las relaciones laborales transaccionales permiten otras prácticas, como la evaluación del rendimiento y la creación de redes de contactos. Las relacionales, en cambio, comprenden la formación continua, la planificación de la carrera profesional a largo plazo, tener en cuenta los intereses no laborales, el desarrollo del encaje de un empleado en la empresa a través de la socialización, la generación de vínculos sociales, un trato justo, seguridad laboral y horarios de trabajo flexibles que permitan la conciliación con la vida familiar.

¿Imponer o adaptarse?

Las prácticas de retención mencionadas tienen una eficacia ampliamente demostrada, pero la situación cambia radicalmente cuando se aplican a filiales extranjeras de multinacionales. Estas filiales deben afrontar dificultades adicionales, como las grandes diferencias salariales entre los expatriados y los empleados locales, el techo de cristal que limita las carreras de los empleados de las filiales o las diferencias idiomáticas y de cultura corporativa entre la matriz y la filial.

Para atenuar estas dificultades, las multinacionales deben tener en cuenta dos factores fundamentales: la motivación de la multinacional para aplicar determinadas

prácticas de retención, y la capacidad del país de acogida para hacerlo.

Imponer las prácticas de la matriz a una filial no siempre sale bien, ya que cada país suele tener unos sistemas y costumbres empresariales propios. Por ejemplo, las prácticas de retención en el Reino Unido tienen que ser a la fuerza distintas de las aplicadas en Japón, dadas las diferencias abismales que presentan la cultura y las instituciones de ambos países.

Así pues, las prácticas responsivas y preventivas descritas se han de complementar con prácticas adaptadas a la cultura y las necesidades particulares de cada nuevo entorno. Las multinacionales han de distinguir entre ¿las prácticas que son generalizables y pueden ser transferidas desde la matriz y aquellas específicas para un contexto determinado que deben adaptarse localmente?, subraya el autor.

Marco de acción

Las multinacionales pueden valerse del siguiente marco para definir sus prácticas de retención en el extranjero.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la idiosincrasia del país de origen. Las multinacionales anglosajonas suelen transferir prácticas de retención responsivas o aquellas basadas en contratos transaccionales, mientras que las europeas y japonesas hacen lo propio con las preventivas o basadas en contratos relacionales.

Segundo, es necesario considerar cómo encajan las prácticas en la estrategia de la multinacional. De su alienación con la estrategia depende la eficacia de las prácticas generalizables.

En tercer lugar interviene la flexibilidad de las filiales para incorporar prácticas específicas. Obviamente, cuanto mayor sea la disposición de la filial por aplicar una práctica determinada mayor será su eficacia.

Cuarto, la elaboración de un sistema de retención ha de tener en cuenta otros cuatro factores: la estructura de la multinacional, la singularidad de la cultura del país donde está instalada la filial, la relación entre la filial y la matriz y el poder de la filial. Todos ellos influyen en que una filial adopte prácticas generalizables o específicas para un contexto determinado.

Por último, hay que buscar la combinación óptima entre las prácticas generalizables y las específicas para cada contexto determinado.

No hay duda de que una estrategia de retención de empleados va mucho más allá de aplicar una serie de prácticas comunes para todas las filiales. Transferir sin más las prácticas del país de origen a las filiales extranjeras es, cuando menos, ineficaz. A las multinacionales les interesa, porque les beneficia, estudiar bien qué prácticas de retención son las más adecuadas para sus filiales. Para ello, han de tener en cuenta que dichas prácticas deben adaptarse a las necesidades únicas y diversas de sus filiales. Cuanto más flexibles sean a la hora de aplicar sus estrategias, más éxito tendrán sus filiales en la retención de los empleados más valiosos.

www.iese.edu/es/insight