

¿Qué control tienen las filiales sobre los RR.HH.?

Una investigación en la que ha participado Javier Quintanilla desvela que las multinacionales estadounidenses tienden a ejercer un mayor control sobre sus filiales que el resto.

31 de octubre de 2013

¿Dar más libertad a las filiales o aumentar el control por parte de la matriz? Es probable que esta disyuntiva cada vez genere más tensiones, especialmente por el peso que están adquiriendo los actores de los mercados emergentes.

Una investigación realizada por el profesor del IESE [Javier Quintanilla](#) junto a Anthony Ferner (De Montfort University), Jacques Bélanger (Université Laval), Olga Tregaskis (University of East Anglia) y Michael Morley (University of Limerick) valora hasta qué punto difieren las multinacionales estadounidenses del resto a la hora de dar autonomía a las filiales para fijar sus políticas de recursos humanos y relaciones laborales.

Las filiales estadounidenses atan más corto

A partir de una muestra de unas 900 compañías, los autores han comparado las multinacionales de Estados Unidos con otras japonesas, francesas, alemanas, escandinavas y de otros países europeos para evaluar su control sobre las políticas de recursos humanos y relaciones laborales de las filiales.

La principal conclusión es que las multinacionales estadounidenses ejercen un mayor control sobre sus filiales que las de otras nacionalidades.

Esto es aplicable a ámbitos como las evaluaciones de rendimiento, la remuneración variable, la formación y el desarrollo, la implicación de empleados de la matriz y la información al

personal.

¿Importa en qué país está la filial?

Los autores quisieron comprobar si este patrón de comportamiento variaba en función del país en el que opera la filial, puesto que las regulaciones nacionales, la situación geopolítica o el acceso a salarios bajos podrían alterar el patrón.

Para ello, analizaron la situación en Canadá, Irlanda, España y Reino Unido, y concluyeron que las multinacionales estadounidenses ejercían un mayor control sobre las filiales en todos los países.

No sorprende demasiado que las filiales canadienses sean las que tienen menos autonomía respecto a las matrices estadounidenses debido a la estrecha relación que existe entre ambos países.

Por su parte, las filiales de Reino Unido parecen tener más autonomía que las españolas en la mayoría de temas de recursos humanos analizados.

Se podría pensar que en España, donde el mercado laboral está muy regulado, las filiales deberían gozar de mayor margen de maniobra. Pero la realidad es que el patrón de control se mantiene en todos los ámbitos, aunque se modera algo en el de la comunicación.

Esto puede deberse a dos factores: la evolución de las empresas españolas en la línea de las reformas laborales de los últimos años y la tradicional dependencia de modelos de gestión foráneos, que refleja el papel hasta cierto punto subordinado de España en la economía internacional.

Pese a las limitaciones del marco español, las multinacionales estadounidenses llevan la voz cantante en aspectos clave como la remuneración y la gestión del rendimiento.

Dominio global del modelo estadounidense

La fortaleza del modelo estadounidense se explica, en parte, por la mayor experiencia de sus empresas a la hora de transferir sistemas de gestión a sus operaciones en el extranjero.

De todas formas, es el predominio de los sistemas de gestión estadounidenses en la economía global lo que refuerza la percepción de que sus prácticas constituyen el modelo más eficiente y universal.

Las matrices de Estados Unidos son capaces de explotar sus redes de experiencia para aplicar sus sistemas de gestión en otros países.

Esta experiencia refleja el peso económico de Estados Unidos en los diferentes países analizados. Por ejemplo, en algunos de ellos, entre la mitad y dos tercios de las multinacionales extranjeras son estadounidenses.

Este hecho facilita la puesta en marcha de mecanismos de control centralizados y limita el poder de decisión de las filiales.

El control de la matriz también se ejerce a través de medios más indirectos, como la monitorización y la cohesión social que proporcionan una red y una filosofía de recursos humanos globales.

Pero existen otras fórmulas para ejercer el control. Francia, por ejemplo, suele recurrir a expatriados de la matriz para cubrir los puestos sénior de sus filiales.

Modelos alternativos

Aunque se han encontrado algunas coincidencias entre las empresas estadounidenses y las de otros países en lo que respecta a las prácticas de recursos humanos y relaciones laborales, existen modelos alternativos.

Hay espacio para un tipo de empresa que otorgue una mayor libertad de acción a las filiales gracias a algo tan sencillo como renunciar a algunas de las opciones de control.

La capacidad de los países donde radican las filiales de incidir en las multinacionales según su origen es un área que merecería un estudio más profundo. Y también sería interesante poner a prueba el modelo estadounidense en países altamente regulados, como Alemania o Japón.

www.iese.edu/es/insight