Las filiales pueden influir en la política de RRHH dictada por la matriz

Un examen de la "americanidad" dentro de las multinacionales estadounidenses en España revela que las filiales españolas ejercen una influencia decisiva sobre sus sedes estadounidenses.

1 de noviembre de 2008

Las multinacionales norteamericanas mantienen un férreo control de los sistemas de gestión de recursos humanos de sus filiales. Aun así, se ha podido comprobar que cuando una filial desempeña un papel importante dentro de la multinacional, se da una cierta relajación de ese control. Es lo que sucede en España: aunque el control de las matrices norteamericanas es fuerte, algunas filiales han encontrado un cierto margen de maniobra y una mayor autonomía en lo tocante a la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos.

Javier Quintanilla, profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE, Lourdes Susaeta, de la Universidad de Navarra, y Rocío Sánchez Mangas, de la Universidad Autónoma de Madrid, abordan la transmisión de las políticas de gestión de RRHH de las multinacionales norteamericanas a sus filiales. En su artículo *The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: "Americanness" within U.S. MNCs in Spain*. Los autores analizan la complejidad del modo en que la gestión de RRHH se transmite de las matrices norteamericanas a las filiales españolas. En concreto, estudian:

- Hasta qué punto las filiales presentan rasgos norteamericanos en sus prácticas de gestión de RRHH
- La impronta de la tradición empresarial española
- El papel desempeñado por los directivos de las filiales en la configuración de la relación entre filial y matriz

La forma en que las matrices norteamericanas ejercen el control ha cambiado

©IESE Business School

significativamente. Antes, los instrumentos principales eran los sistemas de control financiero y el envío de directivos norteamericanos a las filiales. Pero en la última década el número de expatriados norteamericanos ha descendido considerablemente.

Ahora los procedimientos estándar y unos sistemas de TI comunes garantizan la observación de las políticas de gestión de RRHH. Los autores subrayan en su artículo el reto que supone este mantenimiento de las políticas de gestión de RRHH para los directivos españoles, tanto en términos estratégicos como financieros.

La transferencia de prácticas

Las multinacionales norteamericanas están fuertemente centralizadas y presentan un estilo de gestión característico arraigado en los sistemas empresariales propios de Estados Unidos. Suelen transferir las prácticas a las filiales de un modo altamente estandarizado y formalizado.

Sin embargo, la aplicación de las políticas de gestión de RRHH en las filiales internacionales no es un proceso uniforme. Los directivos de las filiales se resisten a la transferencia de algunas prácticas, y la importancia relativa de la filial en el conjunto de la organización determina el peso dado a los argumentos de los directivos. Esta situación tiene como consecuencia que la "americanidad" de las filiales puede variar de una a otra en función del poder negociador de una filial determinada.

Los autores señalan que los sistemas empresariales españoles son en general dúctiles. Los directivos suelen mostrarse dispuestos a aprender de la matriz y a aplicar las políticas de RRHH y relaciones industriales diseñadas en Estados Unidos, ya que se consideran innovadoras. De hecho, los directivos de las filiales se han formado normalmente en escuelas de negocios y en el marco de cursos de MBA de estilo norteamericano.

Tensiones a raíz de la aplicación de la política

En casi todas las filiales estudiadas, los autores observaron una homogeneización de las prácticas de RRHH. Pero un aspecto clave de los hallazgos de los autores es que "el modo en que las multinacionales norteamericanas ejercen el control de sus filiales depende de un amplio espectro de variables, como la forma en que se estableció la empresa, la rentabilidad de la filial, el peso y prestigio internacionales de los directivos de la filial y su capacidad para contribuir en áreas fundamentales como la I+D o para negociar las políticas". Como es lógico,

©IESE Business School

el control y la estandarización de la política y los procesos de gestión de RRHH crea tensión en las filiales. Los autores destacan casos en los que el "poder de recursos" de una filial le otorga un mayor margen de maniobra a la hora de negociar la implantación de prácticas. Y también muestran dónde los intentos de implantar esas prácticas han fracasado.

Por ejemplo, una filial tenía la mayor cuota de mercado dentro de la organización, era la más rentable y se situaba en el tercer puesto en cuanto al número de empleados y socios. Pudo adaptar las directivas de la matriz y crear su propio plan, "compatible con la estrategia global pero adaptado al modo en que se hacen las cosas en España".

La mayoría de las filiales estudiadas tuvieron problemas financieros para cumplir los objetivos de gestión de RRHH que la matriz había fijado para ellas. Una matriz estableció la realización de cursos de formación de alta calidad, pero su filial española no disponía de los recursos suficientes para realizarlos, así que los resultados no alcanzaron los principios de las políticas de la matriz.

En otro caso, la matriz impuso una reducción de plantilla del 20 % en todas sus filiales internacionales. Los directivos españoles se resistieron a aplicarla. Sostuvieron que lo que necesitaban era precisamente lo contrario, un aumento de la plantilla, y lo defendieron señalando: "Hay que evitar toda medida que implique perder nuestra dirección o volumen". Sin duda, los directivos españoles acusaron la tensión entre salvar el negocio local y mantener su fe en la política de la matriz.

El importante papel de la dirección de la filial

Aunque a las filiales españolas se les da cada vez menos libertad de acción para elaborar localmente estrategias de RRHH, los autores creen que la dirección de la filial tiene un papel importante en el proceso de difusión y puede determinar cómo se aplican las políticas a escala local.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School