

Las multinacionales norteamericanas lideran la centralización de RRHH

18 de mayo de 2010

Un nuevo estudio del IESE repasa las políticas de dirección de personas de multinacionales que operan en España a través de un análisis comparativo internacional.

En 2009, el volumen de inversión de las multinacionales ascendió a más de 2,7 billones de dólares, según Naciones Unidas. Este tipo de compañías y sus respectivas subsidiarias emplean aproximadamente a 86 millones de personas. Es decir, uno de cada cinco trabajadores de los países desarrollados desempeña sus funciones en una multinacional.

Estos datos muestran la enorme influencia de las multinacionales en la economía mundial. El funcionamiento de estos gigantes empresariales requiere no sólo de una estrategia de coordinación global, sino también de personas que la implementen. De ahí que las prácticas de RRHH jueguen un papel relevante en los resultados de las operaciones internacionales de estas organizaciones.

El estudio "[Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional. Un análisis comparativo internacional](#)" repasa las políticas de dirección de personas de multinacionales en España.

Una política de RRHH común

Es frecuente (40%) la existencia de una filosofía común a escala mundial en la dirección de RRHH, que abarca las operaciones de todos los países.

Sin embargo, el desarrollo de políticas comunes de RRHH es menor en las multinacionales

españolas. Así, sólo un 53% de las españolas cuenta con un comité de directivos senior encargado de cohesionar la dirección de personas de sus filiales. Este porcentaje es del 83% para las multinacionales americanas y del 63% para el total de empresas encuestadas.

Por otro lado, las multinacionales españolas ejercen un mayor control en las operaciones fuera de España que en las operaciones españolas, en aspectos como los paquetes de retribución directiva, desarrollo de carreras directivas, costes laborales globales, tamaño de la plantilla y actitud y satisfacción de los empleados. Donde menos control se realiza es en el absentismo y la productividad laboral.

Estados Unidos lidera el desarrollo profesional

El informe apunta que las multinacionales que operan en España "tanto extranjeras como españolas" ofrecen unos niveles de retribución por encima de la media del mercado para directivos y grupos clave.

Tanto la composición del salario de directivos como la del resto de la plantilla, se apoya, en primer lugar, en la existencia de una parte variable en el paquete retributivo (casi en el 100% de los casos), y en segundo lugar, en incentivos salariales basados en la recepción de paquetes de acciones, en la participación en beneficios y en la entrega de stock options. Estos tres elementos se usan con mayor frecuencia en las subsidiarias de multinacionales americanas.

Las multinacionales que operan en España invierten un 2,2% de la masa salarial en formación y desarrollo profesional, muy por debajo de la media europea (4,5%).

El 72,1% de las multinacionales extranjeras que operan en España fomentan la formación de altos directivos y grupos clave, mientras que el porcentaje de nacionales que lo hacen es del 59,1%. Además, España basa su sistema de ascensos en la antigüedad de los directivos.

Más de un 70% de empresas lleva a cabo sistemas de participación y comunicación con los empleados. Su incidencia es mayor en las multinacionales extranjeras (79%), sobre todo norteamericanas, que en las españolas (67%). También es más frecuente en manufactura y en empresas más diversificadas.

El valor de la diversidad

La consideración de la diversidad como un valor corporativo está muy extendida en las multinacionales que operan en España: un 78% así lo considera. Sin embargo, sólo un 36,9%

promociona la diversidad por su alto potencial.

Por origen, las británicas y las norteamericanas ocupan los primeros puestos en el ranking de las multinacionales que consideran la diversidad como un valor corporativo. Un 49,5% de las empresas encuestadas reconocen que las desigualdades son injustas y promocionan la igualdad de oportunidades.

La práctica que con mayor frecuencia aparece integrada en la gestión de la diversidad (PGD) es la referida a políticas de retención basadas en programas de equilibrio trabajo-familia, seguida del desarrollo profesional y programas de formación en liderazgo orientados a una plantilla diversa. La menos aplicada es la política de cuotas, por haber dado malos resultados, en opinión de muchos de los directivos entrevistados.

Las empresas que implementan la PGD en España, confían plenamente en sus beneficios y la consideran una fuente de ventaja competitiva. Los aspectos más valorados que se desprenden de la existencia de diversidad en la plantilla y de una eficaz dirección de la misma son la mejora de la creatividad, de la adaptación al cambio y de la resolución de problemas. Además, el grado de discrecionalidad de los directivos de las subsidiarias de multinacionales extranjeras en la implementación de esta política en España es alto, de modo que gozan de gran autonomía para adaptarla a las circunstancias concretas socioculturales del país.

Sin embargo, las multinacionales españolas tienen una postura más etnocéntrica que le resto con respecto a sus operaciones en el extranjero. El tamaño es otro factor de influencia. Las empresas más grandes, con más de 5.000 empleados, son las que más centralizan las políticas de gestión de la diversidad. Las que están entre esta cifra y 1.000 empleados confieren mayor discrecionalidad a sus subsidiarias.

www.iese.edu/es/insight