

¿Aceptaría nuevos conceptos retributivos en su empresa?

11 de noviembre de 2010

La tensión entre globalización y cultura local se agudiza cuando las multinacionales intentan aplicar sus políticas de compensación salarial en las filiales.

La implantación de políticas de empresa coherentes en todos los lugares donde está presente supone numerosos desafíos para las empresas multinacionales, especialmente en lo que se refiere a los sistemas de retribución.

El profesor del IESE [Javier Quintanilla](#), junto con los profesores Thomas G. Drape, del George C. Marshall European Center for Security Studies, y Steve G. Green, de la U.S. Air Force Academy, [han realizado un estudio](#) en el que constatan que hay al menos un concepto, la remuneración por rendimiento, que no ha sido rechazado por las empresas filiales. En la investigación también se analizan las distintas influencias que han llevado al personal no directivo a aceptar este tipo de sistema de retribución más fácilmente que sus superiores.

Cultura nacional y herencia organizativa

Un factor obvio que influye en cómo los empleados reaccionan ante nuevas políticas de empresa es la cultura nacional o, lo que es lo mismo, los valores y actitudes de ese país.

Al trasplantar sistemas de gestión de recursos humanos (GRH) de Estados Unidos a España, se hace patente el contraste de actitudes en las relaciones laborales. En EE.UU. hay una menor tradición sindicalista y la dirección ejerce más autoridad sobre los trabajadores, mientras que en España sucede lo contrario: cuando se trata de recompensas y

remuneraciones, se produce una negociación colectiva con el comité de empresa dentro del marco legal establecido y los reglamentos de trabajo impregnan todas las esferas del mundo laboral.

En este contexto, la implementación de un sistema de retribución que distinga entre los trabajadores según sus contribuciones o su rendimiento necesariamente comporta dificultades.

Por otra parte, el grado de dificultad para implantar nuevas políticas puede variar entre las distintas filiales, incluso dentro de un mismo país, en función de la forma en que se crearon.

Las empresas adquiridas por una multinacional tienen una herencia organizativa fuertemente arraigada, además de un conjunto de actitudes y expectativas fruto de las políticas desarrolladas desde su fundación.

En cambio, una filial creada desde cero por una multinacional (lo que se conoce en inglés como *greenfield operation*) no tiene esta herencia. Este tipo de filial, por lo tanto, presenta una flexibilidad mayor para implementar prácticas de GRH, siempre dentro del marco legal que existe en el país en cuanto a las relaciones laborales.

En su estudio, los autores analizan tanto filiales adquiridas como filiales de nueva creación. En las adquiridas, la herencia organizativa incluía unos comités de empresa fuertes, cuya filosofía iba en contra de la remuneración por rendimiento, mientras que en las filiales creadas desde cero se había evitado la presencia de un comité de empresa.

Directivos reacios, empujados conformes

Independientemente del método de creación, el personal directivo local de todas las filiales tuvo una actitud renuente al cambio e intentó modificar o bloquear la implementación de la remuneración por rendimiento.

La percepción generalizada era que la remuneración por rendimiento es un concepto estadounidense y no habitual en España. Sin embargo, el personal no directivo dio la bienvenida a este tipo de retribución y finalmente la nueva política se puso en práctica.

El hallazgo es interesante porque generalmente se asume que cuando un trabajador empieza a trabajar en una empresa y se inicia la relación laboral existen una gran cantidad de condicionantes sociales previos que afectan a su actitud frente a ciertas prácticas.

Si esto es así, ¿por qué motivo deberían los empleados ser más abiertos que el personal directivo frente a conceptos de recursos humanos considerados contrarios a la cultura predominante?

Socialización cognitiva

Los autores admiten que nuestro entorno social más amplio condiciona nuestras actitudes y comportamientos, lo que se conoce como socialización cognitiva. Pero también experimentamos este condicionante en un nivel secundario, cuando asimilamos la forma de pensar y de comportarnos requerida en nuestras ocupaciones.

Como las distintas funciones de trabajo requieren comportamientos distintos, no todos los empleados interpretan una nueva política del mismo modo, aunque pertenezcan a la misma sociedad.

Es precisamente esta socialización cognitiva secundaria la que hizo que el personal no directivo fuera receptivo a la remuneración por rendimiento.

En todas las filiales estudiadas, los autores se encontraron con que los empleados habían desarrollado una percepción desfavorable hacia la evaluación previa al rendimiento.

Según uno de los entrevistados, los trabajadores empezaban a quejarse de que no importaba trabajar mucho o poco si el resultado final iba a ser siempre el mismo, hecho que les parecía injusto. Quizá es esta experiencia negativa previa la que hizo que los empleados aceptaran el cambio propuesto por las multinacionales estadounidenses.

De la implementación a la interiorización

En vista de esta situación, la nueva política de remuneración por rendimiento fue aceptada por los trabajadores como una manera más objetiva de sentirse compensados por sus esfuerzos.

Precisamente, lograr esta predisposición positiva hacia una nueva práctica es crucial para pasar de la implementación de una política a su interiorización.

La implementación está relacionada con un comportamiento objetivo para seguir ciertas normas, mientras que la interiorización va mucho más allá. Como explican los autores, una vez los empleados interiorizan una práctica, le otorgan mayor significado y le infunden un valor.

En el esfuerzo por establecer prácticas comunes en las diferentes sedes repartidas por el mundo, las multinacionales necesitan ir más allá de la simple implementación, que a menudo no pasa de una voluntad de cubrir las apariencias por parte de las filiales frente a la sede central.

A través de la interiorización se puede aceptar fácilmente como propio un concepto foráneo como la remuneración por rendimiento. Así que los directivos deben ir más allá de la fase de implementación y facilitar la interiorización para que sus tentativas de globalizar los sistemas de GRH tengan éxito.

www.iese.edu/es/insight