Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional

Un Análisis Comparativo Internacional

(INFORME PRELIMINAR)

Javier Quintanilla
IESE Business School, Universidad de Navarra

Rocío Sánchez-Mangas
Universidad Autónoma de Madrid

Lourdes Susaeta
IESE Business School y Universidad Complutense de Madrid

Con la colaboración de María Jesús Belizón

Fundación BBVA

IESE Business School
Universidad de Navarra

Políticas y Prácticas de Recursos
Humanos en el Contexto Organizativo
de la Empresa Multinacional
Un Análisis Comparativo Internacional
(Informe Preliminar)

© Los autores / 2010
© IESE Business School y Fundación BBVA / 2010

Diseño: Artia Comunicación Gráfica S.l.

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional

Un Análisis Comparativo Internacional

(INFORME PRELIMINAR)

Javier Quintanilla
IESE Business School, Universidad de Navarra

Rocío Sánchez-Mangas
Universidad Autónoma de Madrid

Lourdes Susaeta
IESE Business School y Universidad Complutense de Madrid

Con la colaboración de María Jesús Belizón

Fundación BBVA

IESE Business School
Universidad de Navarra

Índice

Agradecimientos 6

Resumen Ejecutivo 9

1 Introducción 15

2 La Función de Recursos Humanos 23

3 Retribución y Evaluación del Desempeño 35

4 Formación, Desarrollo Profesional y Gestión del Conocimiento 49

5 Sistemas de Participación, Comunicación y Prácticas de Alto Rendimiento 63

6 Sistemas de Representación Legal de los Trabajadores y Relaciones Laborales 75

7 Gestión de la Diversidad 87

Anexo Metodológico 97

Referencias Bibliográficas 103

Agradecimientos

Este informe preliminar es uno de los primeros resultados de un largo y laborioso proyecto internacional de investigación denominado: “Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional: Un Análisis Comparativo Internacional”. Son muchas las personas e instituciones que han hecho posible su realización. Agradecemos, de manera especial, al Professor Anthony Ferner (De Montfort University) su invitación a participar en este proyecto así como su constante apoyo y estimulante ayuda. También queremos mostrar nuestro más sincero agradecimiento al resto de miembros de los diferentes equipos nacionales de investigación que forman parte de este ambicioso estudio. En particular queremos enfatizar nuestra gratitud a todos los componentes de los tres equipos iniciales sin cuya ayuda y experiencia previa hubiera sido muy difícil superar muchos de los obstáculos encontrados. Así, dirigimos nuestro reconocimiento al equipo de académicos del Reino Unido procedentes del King’s Collegue, De Montfort University y Warwick Business School; a los miembros del equipo irlandés de la Kemmy Business School de Limerick; y también al equipo canadiense integrado en el CRIMT (Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail).

Por otra parte, sin el compromiso y financiación recibida por parte de la Fundación BBVA este proyecto seguramente sería una entelequia. Queremos resaltar nuestra especial gratitud a las diferentes personas que desde la Fundación BBVA han colaborado intensamente tanto en la preparación de este informe como en la organización del *workshop* de presentación de los primeros resultados de este trabajo. Debemos también dejar constancia de las aportaciones recibidas para el desarrollo de este proyecto por parte del Ministerio de Ciencia e Innovación (proyectos SEJ 2005-03096 y ECO2009-10287).

Numerosas personas han colaborado en el trabajo de campo de este estudio. La desinteresada colaboración de los directivos pertenecientes a las empresas que

han sido entrevistadas ha sido crítica, es la verdadera materia prima que nutre este proyecto de investigación, sin cuya aportación hubiese sido imposible la realización del mismo. Desde aquí queremos expresarles nuestra más sincera gratitud, con la esperanza de que nuestros resultados les sean de alguna utilidad para seguir realizando su encomiable labor profesional.

No podemos olvidar dar nuestra más profunda gratitud al IRCO, centro de investigación del IESE, a su director el profesor José Ramón Pin y a su gerente Ángela Gallifa que nos han brindado su ayuda a lo largo de muchos años en este y otros proyectos. Otras personas del IESE nos han prestado su generoso apoyo, nuestro agradecimiento a la División de Investigación del IESE por el soporte recibido, principalmente a Christine Ecker, su directora ejecutiva, y a Sofia Aminisimova quienes no han escatimado tiempo ni dedicación para que este proyecto viera la luz. También Mercedes Castelló, Directora de la Unidad de Información, ha jugado un papel fundamental en la edición del presente informe.

Teresa Juliani y Mónica de la Peña, como asistentes de investigación del IESE, trabajaron con entusiasmo y buen hacer en las primeras etapas del proyecto, así que de algún modo han estado involucradas en el mismo.

Mariona Sobrequés realizo una estupenda, y contrarreloj, labor profesional de edición del presente texto.

Muchos nombres no han aparecido reflejados en estos párrafos, son los de todos aquellos que con su labor anónima hacen posible que podamos dedicar nuestros esfuerzos a esta tarea investigadora dentro del IESE; para ellos también nuestra más profunda gratitud.

Resumen Ejecutivo

CAPÍTULO 2 La Función de RRHH

- La formación de la política de RRHH a nivel internacional a través de un comité de directivos senior es una práctica frecuente. Está más extendida en las MNCs extranjeras, especialmente norteamericanas y británicas, que en las españolas. Es más habitual en empresas de mayor tamaño.
- En general, existe coordinación entre los directores de RRHH de distintos países, tanto a nivel global como regional. El grado de coordinación es bajo en las MNCs españolas y muy elevado en las norteamericanas. También es más frecuente en empresas grandes que en pequeñas.
- El aprovechamiento de las ventajas potenciales de las TICs para facilitar la coordinación de los directores de RRHH de distintos países es relativamente frecuente, siendo las MNCs norteamericanas las que más destacan en este uso.
- Los aspectos de la función de RRHH sobre los que se ejerce un mayor control por un nivel superior al de las operaciones nacionales son: paquetes de retribución directiva, desarrollo de carreras directivas, costes laborales globales, tamaño de la plantilla, y actitud y satisfacción de los empleados. Las áreas donde el control es menor son el absentismo y la productividad laboral.
- El control sobre operaciones españolas por parte de niveles superiores es mayor en las MNCs extranjeras que en las españolas. El más intensivo es el que ejercen las norteamericanas.
- La existencia de una filosofía común a nivel mundial en la dirección de RRHH, que abarca todos los países en que está presente la MNC, es frecuente.
- Las tradiciones de la casa matriz se consideran importantes en la configuración de la filosofía global de dirección de RRHH.

CAPÍTULO 3 Retribución y Evaluación del Desempeño

- Las MNCs que operan en España, tanto extranjeras como españolas, tienen unos niveles de retribución por encima de la mediana del mercado para directivos y grupo clave. El mayor grupo de empleados (MGE) se encuentra en la mediana.
- Respecto a la composición del salario, la retribución variable para directivos y grupo clave es habitual en las multinacionales que operan en España. En cambio está menos

desarrollado para el MGE. En la determinación de la parte variable del salario los resultados individuales son más importantes para el MGE y los de grupo para el grupo clave.

- La existencia de sistemas formales de evaluación del desempeño está ampliamente generalizada, fundamentalmente para directivos y grupo clave tanto para las subsidiarias extranjeras en España como para las MNCs españolas. Sin embargo, para el MGE, las españolas están muy por debajo de las subsidiarias extranjeras que operan en España.
- El criterio más utilizado en la evaluación del desempeño es el de los resultados cuantitativos, seguido por los de grupo y los cualitativos, siendo el menos relevante el comportamiento en relación con los valores corporativos. Se utiliza habitualmente un único sistema de evaluación del desempeño integrado para todos los tipos de empleados: MGE, grupo clave y directivos.
- El 50% de las empresas de la muestra emplean sistemas de evaluación 180º o 360º para los directivos y tan sólo un 30% para el MGE. La utilización de estos sistemas por parte de las MNCs españolas está muy por debajo de la media global.
- Las MNCs norteamericanas son las que más desarrollada tienen la política de retribución y evaluación, así como aquellas compañías más grandes, las que tienen 5000 o más empleados.
- El uso de mecanismos para establecer un ranking entre los empleados como es la distribución forzada de los resultados de las evaluaciones está muy poco extendido en España. Sin embargo su utilización es mayor para el grupo clave, siendo muy escaso para directivos y para el MGE. En este caso las MNCs españolas están en la media.
- Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan como input formal e informal en las decisiones de despido o reubicación. Su mayor uso lo encontramos para el MGE.
- El grado de discrecionalidad de las subsidiarias extranjeras para aplicar políticas de retribución y de evaluación del desempeño no es el mismo para los diferentes conceptos que las integran:
    - Los esquemas de retribución basados en participación en acciones están fuertemente centralizados.
    - La discrecionalidad es muy grande en el establecimiento de los niveles salariales en función del mercado.
    - Para conceptos referentes a la retribución variable y evaluación del desempeño, la autonomía se sitúa en un nivel medio.
- El país de origen influye en el grado de discrecionalidad de los directivos en las políticas de retribución y evaluación, siendo menor para las MNCs norteamericanas. Hay que destacar, también, la fuerte centralización de estas políticas en las MNCs españolas respecto a sus operaciones en el extranjero.

CAPÍTULO 4 Formación, Desarrollo Profesional y Gestión del Conocimiento

- La inversión media en formación de las MNCs que operan en España es del 2.2% de la masa salarial, estando muy por debajo de la media de la Unión Europea (4.5%).
- La existencia de planes de formación de altos potenciales y grupo clave es una práctica muy extendida en las MNCs extranjeras que operan en España, situándose las MNCs nacionales en un nivel intermedio.

- El mecanismo más utilizado en el desarrollo de los altos potenciales es la evaluación basada en competencias globales y el menos empleado son los destinos internacionales a corto y a largo plazo.
- Para los empleados del grupo clave, también es la evaluación basada en el desempeño el mecanismo más utilizado, aunque en este caso es igualmente muy relevante el empleo de programas con título como MBAs u otras titulaciones profesionales.
- En relación con los sistemas para planificar el ascenso de los directivos senior, es una medida más utilizada por las MNCs de propiedad extranjera que por las de propiedad española. Sin embargo, en ninguno de los dos casos el porcentaje supera el 50%.
- La influencia del país de origen de la MNC es muy relevante en el empleo de la expatriación de empleados. Las MNCs españolas son las que utilizan este recurso en menor proporción, por debajo del uso que hacen las MNCs norteamericanas, británicas y del resto de Europa.
- El tamaño de la MNC es otro factor que influye en el uso de mecanismos de expatriación, siendo las más grandes (más de 5000 empleados) las que más lo utilizan.
- La gestión formal del conocimiento, es un criterio que no se emplea en más del 40% de los casos ni por las MNCs de propiedad extranjera ni española, siendo las norteamericanas y las de mayor tamaño las que lo aplican con mayor frecuencia.
- El mecanismo más importante de transmisión del conocimiento es el constituido por los grupos de trabajo o *task forces* internacionales, que se utiliza fundamentalmente para la difusión internacional de las mejores prácticas dentro de la MNC. Sin embargo el empleo de los destinos para expatriados, se aplica con mayor frecuencia para el desarrollo de una cultura organizativa global.
- Las subsidiarias extranjeras en España aplican distintos grados de discrecionalidad según la práctica. Es en formación y desarrollo donde se ha encontrado el mayor grado de descentralización, pues suelen diseñarse e implementarse localmente. La mayor centralización es para el plan de carreras directivas, mientras que la política de gestión del conocimiento ocupa una posición intermedia.
- La discrecionalidad que otorgan las MNCs españolas respecto a la implementación de estas tres políticas (formación y desarrollo, gestión del conocimiento, plan de carreras directivas) en sus subsidiarias en el extranjero, es en todo caso menor que para las subsidiarias en España de las MNCs de propiedad extranjera.

CAPÍTULO 5 Sistemas de Participación, Comunicación y Prácticas de Alto Rendimiento

- Las formas de participación basadas en equipos de trabajo y grupos de resolución de problemas están ampliamente extendidas. Es mayor su incidencia en MNCs extranjeras que en españolas. También es más frecuente en manufacturas y en empresas más diversificadas.
- Las *task forces* son más frecuentes en MNCs norteamericanas y británicas, así como en las de mayor tamaño y en las que se da una integración de la función de RRHH a nivel internacional.

- Los mecanismos de comunicación con los empleados más usados son el email, las reuniones con los supervisores, la intranet de la empresa y la transmisión de información en base a la jerarquía existente.
- La utilización conjunta de varios mecanismos de comunicación es una práctica habitual. Se da en mayor grado en MNCs extranjeras, especialmente en las norteamericanas, que en españolas. También es más frecuente en empresas de mayor tamaño.
- En general, el grado de discrecionalidad de las operaciones españolas para fijar las políticas de participación y comunicación es elevado.
- Las prácticas de alto rendimiento, relativas a participación y comunicación, así como a sistemas de retribución, evaluación del desempeño y políticas de formación, se utilizan de forma más intensiva en MNCs norteamericanas, en empresas de mayor tamaño y en aquellas donde la función de RRHH está integrada a nivel internacional.

CAPÍTULO 6 Sistemas de Representación Legal de los Trabajadores y Relaciones Laborales

- La existencia de órganos de representación legal al nivel de las operaciones nacionales, como el Comité de Empresa, es una práctica muy extendida. Se da con mayor frecuencia en MNCs españolas, en empresas de mayor tamaño y en el sector de manufactura. Las MNCs norteamericanas son las que registran menor presencia de estos órganos.
- Cuando existe Comité de Empresa, los procesos de negociación colectiva son mayoritarios. En la mayoría de los casos, estos procesos se plasman en un convenio colectivo.
- La negociación colectiva es más frecuente en MNCs españolas que en las de origen extranjero. También es más habitual en empresas de mayor tamaño y en el sector de manufactura.
- Las reuniones regulares entre directivos y representantes de los trabajadores son frecuentes. La práctica está más extendida en MNCs españolas, en empresas de mayor tamaño y en manufactura.
- La incidencia de los Comités de Empresa Europeos es mucho menor en MNCs españolas que en las extranjeras. Son más habituales en empresas grandes y no hay diferencias importantes en cuanto al sector de operaciones.
- Es una práctica habitual que la dirección proporcione información más allá del mínimo legal requerido, tanto a los órganos de representación al nivel de las operaciones nacionales (Comité de Empresa) como a un nivel superior (Comité de Empresa Europeo).
- En general, los directivos tienen autonomía para negociar con los representantes de los trabajadores y para facilitar información y consulta.

- La consideración de la diversidad como un valor corporativo está muy extendida en las MNCs que operan en España, siendo un 78% las que han respondido positivamente ante esta pregunta.
- Por origen, las británicas y las norteamericanas ocupan los primeros puestos en el ranking de las MNCs que consideran la diversidad como un valor corporativo.
- En cuanto a la forma de entender la diversidad como valor corporativo, un 53.7% la percibe como algo positivo. Sólo un 36.9% promociona la diversidad por su alto potencial. En un 49.5% reconocen que las desigualdades son injustas y hay una promoción de la igualdad de oportunidades.
- La configuración de una política específica de gestión de la diversidad (PGD) se da sólo para aproximadamente la mitad de las empresas de la muestra que consideran la diversidad como un valor corporativo.
- La práctica que con mayor frecuencia aparece integrada en la 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:
    * Mejora de la creatividad
    * Mejora en la adaptación al cambio (entorno)
    * Mejora en la resolución de problemas
    * El grado de discrecionalidad de los directivos de las subsidiarias de MNCs extranjeras en la implementación de esta política en España es alto, por tanto gozan de gran autonomía para adaptarla a las circunstancias concretas socioculturales de nuestro país. Sin embargo las MNCs españolas, con respecto a sus operaciones en el extranjero, tienen una postura más etnocéntrica.
- El país de origen influye en el nivel de autonomía de los directivos en la implementación de esta política. La discrecionalidad más alta se da en las MNCs británicas. Las norteamericanas y las de otros países europeos muestran menores niveles de discrecionalidad.
- El tamaño es otro factor de influencia. Las empresas más grandes, con más de 5000 empleados, son las que más centralizan las políticas de gestión de la diversidad. Las que están entre esta cifra y 1000 empleados confieren mayor discrecionalidad a sus subsidiarias.

CAPÍTULO 1

Introducción

El mundo está experimentando un enorme incremento en las transacciones globales y en el comercio exterior en los últimos años. Los principales objetivos que persiguen las empresas en la internacionalización de sus operaciones son la expansión de sus ventas, la adquisición de recursos, la minimización del riesgo competitivo y la diversificación de sus fuentes de ventas y aprovisionamiento (Johnson y Turner, 2003). Además, hay factores económicos, culturales, tecnológicos y sociales que propician esta expansión mundial de las compañías.

El empuje y actividades de las multinacionales (MNCs) han impactado de manera profunda en el proceso de globalización de los mercados. Constituyen el eje de las inversiones transfronterizas y son los agentes de generación y distribución del conocimiento empresarial. Su enorme influencia en la producción global, desarrollo de redes de distribución, y flujos de capital y de recursos les confieren un gran poder en el desarrollo de la economía mundial. En su operatividad global, las MNCs establecen una dinámica de actuación que las convierte en protagonistas de la internacionalización de los mercados. Sus patrones de actuación están modificando el modelo tradicional de comercio mundial. Los sistemas de producción y distribución tienden a concentrarse en diferentes regiones geográficas, siendo diverso el papel que juegan las diferentes unidades de las empresas MNCs en la cadena de valor. Esto es posible gracias al desarrollo internacional del transporte y a los rápidos avances en los sistemas de información y comunicación.

Naciones Unidas estima que el volumen de inversión de estas compañías fuera de sus fronteras ascendió en 2009 a más de 2.7 billones de dólares, duplicando esta cantidad su capacidad de inversión en un periodo de cinco años. Según el *World Investment Report* de 2008 (UNCTAD, 2008), ha continuado la expansión de la producción de bienes y servicios de unas 79.000 MNCs con 790.000 filiales extranjeras. Las actividades de valor añadido de las filiales extranjeras en todo el mundo representaron el 11% del producto interno bruto (PIB) mundial en 2007 y las ventas ascendieron a 31 billones de dólares, lo que representa un aumento del 21% con respecto a 2006. Las actividades de las principales MNCs en el extranjero aumentaron

de forma importante, especialmente las de economías en desarrollo que fueron las que se expandieron de forma más acelerada[1]. Las MNCs y sus respectivas subsidiarias emplean aproximadamente a 86 millones de personas, de tal forma que uno de cada cinco trabajadores de los países desarrollados trabaja en una MNC.

En los últimos años ha aumentado considerablemente el interés, tanto en el ámbito académico como empresarial, por el análisis de los nuevos métodos de organización del trabajo y las prácticas de RRHH en las MNCs, así como por sus implicaciones en la competitividad. Esta cuestión es clave por cuanto la difusión de estas prácticas tiene un claro impacto en el éxito o fracaso de sus operaciones internacionales. Hay numerosos trabajos que versan sobre qué políticas se transfieren y, aunque sea una línea de investigación todavía incipiente, cada vez es más abundante la literatura que explica el cómo y el por qué de esta transferencia (Quintanilla *et al.,* 2008; Edwards *et al.,* 2006; Ferner *et al.,* 2005a).

Sin embargo, es necesaria la identificación de las variables de RRHH asociadas con las políticas y prácticas más relevantes en las empresas MNCs, determinando los principales factores que influyen en su configuración y transferencia. Este punto ha motivado la realización de una encuesta a escala mundial capaz de estudiar estos aspectos desde la perspectiva de un análisis comparativo internacional. La realización de esta encuesta, cuyos primeros resultados descriptivos para España presentamos en este informe, constituye, por lo tanto, la principal razón de nuestra investigación.

Para acometer este ambicioso proyecto, un equipo de investigación de IESE Business School ha llevado a cabo esta investigación como parte de un proyecto internacional denominado "Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en el Contexto Organizativo de la Empresa Multinacional: Una encuesta a gran escala". A este proyecto, iniciado por un grupo de académicos del Reino Unido, se han unido, en una primera fase, importantes universidades de Canadá, Irlanda y España. Dada la relevancia del tema estudiado, se ha suscitado un interés creciente a nivel internacional que ha provocado que, en una segunda fase, se sumaran académicos procedentes de universidades de Australia, México, Noruega, Dinamarca, Argentina, Singapur y Bélgica.

El objetivo de la investigación es, sumando los datos procedentes de los diferentes países, obtener información cuantitativa mediante la construcción de una base de datos única. Se trata de una base que contenga información acerca de cómo las MNCs configuran y transfieren sus políticas y prácticas de RRHH a través de las fronteras, en función de su configuración organizativa. Se pretende conocer si existe una tendencia hacia una convergencia global o si, por el contrario, determinadas prácticas están esencialmente influenciadas por el sistema institucional de cada país. De esta forma, se ha obtenido una visión global de las líneas que han guiado la actuación de las MNCs en materia de RRHH en los últimos años, y de los posibles cambios de dichas actuaciones en un entorno que se mueve a una mayor velocidad. La información recogida no sólo es valiosa para la realización de estudios de carácter académico sino también para la comunidad empresarial.

---

[1] *Ginebra, 24 de septiembre de 2008 UNCTAD/PRESS/PR/2008/036 24/09/08* **Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge**"

En los siguientes apartados analizamos, en primer lugar, la importancia de las MNCs en España, así como de la evolución de los flujos de inversión directa extranjera en nuestro país. En segundo término, se destaca el papel estratégico de la función de RRHH en la empresa MNC, justificando a continuación la relevancia de nuestro estudio y los objetivos de la investigación. Por último, se describe brevemente el contenido de cada uno de los capítulos.

1 Importancia de las MNCs en España

A partir de los años setenta comienza a existir en España un entorno legal e institucional favorable a la inversión extranjera, que se verá acentuada en los años noventa, al liberalizarse el acceso de capital extranjero en sectores de carácter estratégico. Mientras que la incorporación a la Unión Europea jugó indudablemente un papel importante en la inyección de flujos de la inversión extranjera directa (IED), el gran crecimiento del mercado español, en comparación con el de otros países periféricos de la Unión Europea, ha sido el mayor factor en la atracción de IED (Bajo y Sosvilla, 1994; Herce *et al.*, 1998).

La localización en España de MNCs es una realidad provocada, entre otros muchos factores, por el fácil acceso a otros países de la Unión Europea, que facilita la distribución de los productos. Sin embargo, ¿qué impacto tiene para la economía española la presencia de MNCs de propiedad extranjera? o ¿qué beneficios tiene para la economía española la existencia de MNCs españolas operando en el extranjero?

1.1. MNCs de propiedad extranjera

Por un lado, observamos tres ventajas a nivel intra-industria. En primer lugar, la posibilidad de tener acceso a la tecnología avanzada es seguramente una de las razones más importante por la que los países desean atraer inversión extranjera. Fomentado la presencia de MNCs extranjeras, los países receptores tienen acceso a la tecnología que ellos no pueden producir (Blomström, 1991). En segundo lugar, la presencia de subsidiarias de MNCs de propiedad extranjera ha aumentado la competencia y competitividad del mercado español influyendo en la mejora de las ineficiencias de las empresas de propiedad española. Por último, la formación tanto de mano de obra como de directivos que se desarrolla en las MNCs se hace accesible para todas las empresas, gracias a la transferencia de políticas y prácticas de RRHH.

Por otro lado, también a nivel inter-industria, se reconocen beneficios complementarios para la economía a nivel nacional, tales como el impacto producido por las subsidiarias en los proveedores y clientes locales (Blomström, 1991). La nueva tecnología introducida por las firmas extranjeras ha estimulado a los proveedores

locales a mejorar la calidad del producto y abaratar su coste para poder competir en el mercado de las MNCs. Por tanto, los nuevos productos introducidos por las MNCs extranjeras han promovido mejoras en la productividad de las empresas locales.

1.2. MNCs de propiedad española

Desde 1993 las compañías españolas han aumentado sus inversiones en el extranjero de manera exponencial. Como resultado de este sorprendente proceso de expansión internacional, la economía, el sistema financiero, la política exterior, el mercado de trabajo y la sociedad española han experimentado una profunda transformación (Guillén, 2006).

Alrededor de cuatro quintas partes de la IED española en el extranjero pertenece a las empresas españolas más importantes del país. Son las que forman parte de sectores fuertemente concentrados y regulados, tales como el de las telecomunicaciones, la energía o la banca.

Una de las causas del crecimiento de la IED española en el extranjero viene determinada por haber tenido que hacer frente a la creación de un mercado único, como se establecía en el Acta Europea de 1992. Una segunda causa estaría motivada por la necesidad de aliviar la saturación del mercado interior. Las MNCs españolas no sólo han asegurado beneficios con su internacionalización sino que también han aumentado las ventas. Por último, el crecimiento de las empresas españolas a nivel mundial ha sido una medida defensiva ante las OPAS por parte de empresas extranjeras. Las empresas españolas decidieron hacer frente a la amenaza de la competencia de sus rivales europeos con una estrategia de "huida hacia delante" (Casanova, 2002).

La tecnología, no obstante, no ha sido el principal factor determinante en el proceso de internacionalización de las grandes empresas españolas. Sus principales activos, sobre todo intangibles, como son la marca, los conocimientos de marketing y las capacidades de ejecución de proyectos (Amsden y Hikino, 1994).

España se ha convertido en uno de los diez primeros países inversores en el extranjero del mundo. No solamente como uno de los principales jugadores globales con activos en América Latina, sino también en todos los países de la OCDE, de Europa del Este y, también de manera incipiente, de países emergentes. La transformación de la economía española y de sus empresas es, sin lugar a duda, una de las más rápidas que se haya producido hasta la fecha (Santiso, 2007).

Esta expansión internacional de las empresas españolas es ya un hecho indiscutible. A partir de principios de la década de los noventa se produjo una expansión importante. Hubo una oleada de fusiones, reestructuraciones y privatizaciones que mejoraron la masa crítica de Repsol, Endesa y los grandes bancos, BBVA y Santander, entre otras empresas. Las adquisiciones en el exterior de éstas y otras empresas las han convertido en actores importantes de la escena corporativa internacional.

Así Fortune Global 500 incluye en su lista doce MNCs españolas: Banco Santander, Telefónica, Repsol YPF, BBVA, Iberdrola, ACS, Cepsa, Mapfre, Acciona, Ferrovial, FCC y Gas Natural. Las cuatro primeras ocupan puestos en el primer cuartil del ranking, en su 25% superior.

2 Peso de la IED en España y española en el extranjero en la actualidad

El interés de España como país objeto de estudio se justifica en el hecho de que, en las últimas décadas, se ha convertido en uno de los principales receptores de inversión directa extranjera (IED), ocupando el cuarto lugar entre los países desarrollados, según el informe *World Investment Report 2009*. (UNCTAD, 2009)

Existen diversos factores por los que España continúa siendo un país con gran atractivo para la inversión extranjera. Entre ellos, su mano de obra cualificada y sus excelentes infraestructuras basadas en modernos sistemas de transporte y redes de telecomunicaciones. Otro factor de atracción de capital foráneo es el ventajoso régimen fiscal de las entidades de tenencia de valores extranjeros. Las principales ventajas de este régimen de exención fiscal, consecuencia de la reforma de 2000, son la exención de dividendos y plusvalías de fuente extranjera, que además se completan con la posibilidad de deducir el fondo de comercio y los gastos financieros con determinados requisitos. De este modo, el sistema español se ha convertido en uno de los más ventajosos del mundo para radicar sociedades holding dedicadas a la gestión de valores extranjeros. Así lo han entendido las numerosas MNCs que ya operan de este modo en España (Fernández-Otheo, 2003).

En su conjunto, se puede afirmar que España provee a los agentes económicos de un marco en el que operar que goza estabilidad, de buena reputación y donde se pueden obtener rentabilidades atractivas. A estos factores hay que añadir que la intensificación del proceso de integración de España en la Unión Europea ha propiciado la actividad exterior de las empresas en el plano intra y extra comunitario (Dunning, 1997). También existe una cierta evidencia de que la proximidad de la integración de nuevos países en un área económica aumenta los atractivos para invertir en ellos. En otras palabras, la integración da lugar a un fenómeno de creación de inversión, como se ha visto reflejado en España desde el año 1995 (Fernández-Otheo, 2003).

La Unión Europea, especialmente Holanda, Alemania y Francia, junto con Reino Unido, son los principales inversores en España con un 58,1% del total de la IED en el período que abarca de 1999 a 2001, seguida por Estados Unidos y Japón, que registran un tercio de la inversión directa extranjera en nuestro país (Crego y Pérez Garrido, 2007).

Las MNCs extranjeras, fundamentalmente las norteamericanas y japonesas, gozan de reconocido prestigio a nivel mundial y en España en particular. Han sido pioneras en introducir novedosas prácticas de management empresarial que, con el paso del

tiempo, van siendo adoptadas también por compañías nacionales. Según *el Barómetro del clima de negocios en España* (2007)[2], publicado por *International Center for Competitiveness* del IESE, las empresas extranjeras en España están muy satisfechas con los resultados obtenidos en nuestro país y tienen, en su mayoría, planes de aumentar tanto sus inversiones como el empleo en nuestro país.

2.1. Papel estratégico de la dirección de RRHH en las compañías MNCS

El funcionamiento de estos gigantes empresariales requiere no sólo una estrategia de coordinación global, sino también de personas que la implementen. El capital humano ha sido subrayado por la literatura económica como uno de los factores más relevantes que constituyen los activos de las empresas. Si esto es cierto en todas las empresas, en las MNCs la dirección de RRHH y de relaciones laborales (RRLL) juega un papel crucial, tanto en sus niveles de productividad como en su potencial competitivo a nivel global (Gunnigle *et al.,* 2007b). En el contexto de economía global en que nos movemos, son cada vez más relevantes las cuestiones relativas a la dirección de RRHH por parte de las MNCs (Dowling *et al.,* 2009). Así, aspectos como la capacidad de innovar, la forma en que estas innovaciones se transfieren a otros países, la importancia de contar en diferentes países con trabajadores con determinada cualificación, las decisiones acerca de la subcontratación de ciertos servicios o el equilibrio entre flexibilidad laboral y la autonomía de los trabajadores, es decir, todas aquellas cuestiones relativas a la dirección de RRHH juegan un papel muy relevante en los resultados de las operaciones internacionales de estas organizaciones (Quintanilla y Ferner, 2003). En aquellas MNCs con sistemas de producción más estandarizados en sus actividades globales, es aún más importante el alcance de la difusión de sus prácticas de empleo, siendo éste uno de los principales retos que tienen estas empresas respecto a la forma de transferir e implementar sus políticas de RRHH en los distintos países en que desarrollan su actividad (EIRO, 1997; Fenton-O´Creevy *et al.,* 2008).

En este entramado, la función de RRHH constituye, por tanto, uno de los aspectos esenciales en el estudio de estas empresas en nuestro país. ¿Son las MNCs en España innovadoras respecto a sus políticas de RRHH? ¿Cómo estructuran su función de RRHH? ¿Cuáles son sus principales políticas de RRHH y que características tienen? ¿Hasta qué punto es relevante la influencia del país de origen en la forma en que éstas se operacionalizan? ¿Qué grado de discrecionalidad tienen las subsidiarias de las MNCs extranjeras respecto a la implementación de las políticas de RRHH en nuestro país? ¿Son muy distintas las pautas de comportamiento de las MNCs españolas en sus operaciones en el extranjero, de las MNCs extranjeras en España? A pesar de su importancia en el éxito de las MNCS son aún escasos los estudios rigurosos que aborden esta temática (Evans *et al.,* 2002; Milliman *et al.*, 1991).

2.2. Justificación del presente estudio y objetivos fundamentales

Podemos hablar de una falta de conocimiento de estos aspectos que delimitan las tres cuestiones fundamentales que justifican el presente informe. En primer lu-

[2] *Barómetro del clima de negocios en España (2007), "Resultados 2008. Invest in Spain", CTT. IESE Publishing*

gar, no se tiene una visión global de la evolución de las prácticas de RRHH de las MNCs en relación con las estructuras organizativas que adoptan estas empresas en su necesidad de operar globalmente. Para profundizar en esta comprensión es necesario conocer algunas variables que pueden resultar significativas en el modo de configurar las políticas de RRHH y RRLL y su grado de interrelación con variables como la estructura organizativa de la MNC, su país de origen, la estrategia global, el sector y el tamaño de las subsidiarias y de las MNCs a nivel mundial, el modo de entrada de la MNC en el mercado de terceros países y el papel de la subsidiaria en la MNC. Hay estudios que argumentan cómo estos factores afectan al grado de centralización de las políticas y prácticas de RRHH, así como a la forma en que se desarrollan las RRLL (Ferner, 2007).

En segundo lugar, no existe un conocimiento riguroso de los modelos de difusión transnacional de las prácticas de RRHH en las MNCs. Para lograr una mayor comprensión de dichos modelos deben establecerse claramente las diferencias que se dan en la transferencia de prácticas de RRHH, en función de la forma organizativa que adopte la MNC. De manera más específica, se quiere profundizar en el análisis de estas diferencias en la transferencia de políticas y prácticas de RRHH en MNCs con estructuras multidomésticas, globales o heterárquicas.

En tercer lugar, tampoco se ha estudiado en profundidad el hecho de que las MNCs por sí mismas juegan un importante papel en la evolución nacional-institucional. Siguiendo un término acuñado por Streeck y Thelen (2005), las MNCs son tanto empresas "productoras de normas" institucionales, como compañías que "las aplican", configurando los sistemas dinámicos en los que operan a través de compromisos que adquieren a distintos niveles. Además, influyen en el cambio de los sistemas legales, por ejemplo, tratando de influir en la legislación laboral y en prácticas relacionadas con las RRLL. También pretenden introducir nuevas prácticas que se difunden a las empresas locales, provocando una presión isomórfica hacia determinados cambios institucionales. Estos cambios se traducen en la importación, por ejemplo, de sistemas de formación que ya funcionan en otros países.

Además de estos argumentos, hay que señalar que no se dispone de estudios internacionales rigurosos que comparen las prácticas de RRHH en MNCs de distintos países y la forma en que éstas son transferidas e implementadas.

Este proyecto viene a paliar estas carencias y constituye el estudio más relevante que se ha llevado a cabo en nuestro país, tanto para las MNCs de propiedad española como de propiedad extranjera. Se ha realizado una encuesta a gran escala, en el contexto organizativo de la empresa MNC, mediante entrevistas cerradas y se ha hablado en profundidad con los directores de RRHH de las MNCs en España, en las que se han abordado las principales áreas sustantivas de RRHH y RRLL. Estas cuestiones se han analizado teniendo en cuenta los distintos grupos de empleados que presentan características dispares. También se han considerado las diferencias organizacionales y estratégicas en las empresas analizadas. El primer objetivo del estudio es establecer el mapa de las MNCs en España en torno a aspectos tales como la estructura organizativa, la nacionalidad, la estructura de propiedad y el sector de operaciones. La encuesta se centra en el análisis de

cinco áreas fundamentales de RRHH y en el estudio de las RRLL en las MNCs que operan en España, tanto las de propiedad española como extranjera.

En esta introducción, **capítulo 1**, hemos situado el contexto mundial y nacional de nuestro estudio, así como sus objetivos. Además comprende la justificación de esta encuesta a gran escala en España como punto de partida para un posterior estudio comparativo internacional. **El capítulo 2** estudia la función de RRHH de las MNCs atendiendo a su estructura, poder de decisión, mecanismos de comunicación de los directores de RRHH de los distintos países y configuración e implementación de las políticas de RRHH a nivel internacional. Tras estos dos capítulos, se profundiza en los distintos aspectos que componen las principales políticas de RRHH en las MNCs. **El capítulo 3** aborda la política de retribución y evaluación, refiriéndose a los niveles salariales de los diferentes grupos de empleados respecto al mercado, a las características específicas de la política de retribución, delimitando los componentes del paquete retributivo y los principales aspectos que se utilizan en la evaluación de los empleados, con especial hincapié en el cuadro directivo. **El capítulo 4** analiza cómo las políticas de formación y desarrollo profesional, y de gestión del conocimiento juegan un papel decisivo en el desarrollo de capacidades esenciales para el logro de los objetivos competitivos del negocio (Bird *et al.,* 1998). **El capítulo 5** profundiza en los sistemas de participación e implicación de los empleados, en el modo en que se establece la comunicación en la empresa y en las prácticas de alto rendimiento mediante el empleo de *task forces* con operatividad internacional. **El capítulo 6** aborda las características específicas de los sistemas de representación legal de los empleados. Analiza las RRLL de las MNCs que operan en España, la articulación de la representación a nivel empresa en caso de que exista más de un centro de trabajo, el papel de las secciones sindicales y la negociación colectiva, etc. Se incluye una sección especialmente dedicada al estudio de los comités de empresa europeos. **El capítulo 7** se centra en aspectos relativos a las distintas formas que tienen las MNCs de entender y gestionar la diversidad, siendo, quizás, este capítulo el que aporte cuestiones más novedosas, por ser un fenómeno menos estudiado. El esfuerzo que realizan las MNCs para desarrollar políticas de gestión de la diversidad es cada vez mayor, sobre todo por el relevante papel que juegan las mujeres en las posiciones directivas así como por la multiculturalidad de estas organizaciones**.** Por último, en el **anexo metodológico,** se explica la metodología utilizada en la investigación, aclarando los criterios que determinan la construcción de la población y la forma de obtención de la muestra, así como sus características. Se especifican las propiedades del cuestionario y se detalla el proceso seguido para garantizar la representatividad de la muestra.

CAPÍTULO 2

La Función de Recursos Humanos

1 Introducción

El modo de dirigir los RRHH en las MNCs influye de manera fundamental en el éxito de estas organizaciones. En los últimos años se ha reforzado el papel de la dirección de RRHH en la transferencia de conocimiento entre las operaciones internacionales, y en el diseño e implementación de determinadas prácticas dentro de las MNCs (Quintanilla, 2002).

Si bien la literatura académica es extensa en lo que se refiere a la dirección de personas en las organizaciones, existen lagunas importantes acerca de lo que ocurre en el ámbito de las MNCs. Lejos de proporcionar una visión global, la mayoría de estudios existentes se han centrado en aspectos muy concretos, como, por ejemplo, el de la expatriación o el del análisis de MNCs de ciertas nacionalidades, especialmente americanas o japonesas. Se necesita, por tanto, obtener una visión más amplia que incluya a todo tipo de empleados, teniendo en cuenta el papel de los procesos directivos y que no esté restringido a determinados países de origen (Ferner, 1994). De la misma manera, es interesante analizar la influencia que ejerce el país de origen y el país de operaciones en la dirección de RRHH en las MNCs y ver cómo esa dirección se transfiere de la casa matriz a las subsidiarias.

Los estudios recientes distinguen, en relación al papel de la función de RRHH en las operaciones nacionales dentro de la MNC, tres esquemas diferentes (Gupta y Govindarajan, 2000):

- Función de RRHH autónoma: las operaciones nacionales tienen total discrecionalidad, debiendo reportar al responsable de la subsidiaria en el país de operaciones, pero no a niveles superiores.
- Función de RRHH controlada: las operaciones nacionales están totalmente controladas y monitorizadas por un nivel superior desde fuera del país de operaciones.
- Función de RRHH con autonomía limitada: las operaciones nacionales no son meras receptoras e *implementadoras* de las políticas que les son impuestas desde niveles superiores, sino que tienen cierto grado de discrecionalidad para desarrollar las políticas de RRHH internacionales.

Este capítulo analiza la función de RRHH en MNCs que operan en España centrándose en varios aspectos: la formación de dicha función a nivel internacional; la coordinación entre los directores de RRHH de diferentes países; las formas de comunicación que utilizan y el papel que juegan las tecnologías de la información (TICs); el grado de control que ejerce la casa matriz sobre determinadas cuestiones, y la existencia de una filosofía global de dirección de empleados en la MNC. En definitiva, se ofrece una panorámica de cómo se articula la función de RRHH, y del grado de heterogeneidad en función de ciertas características como pueden ser el país de origen, el tamaño o el sector de operaciones.

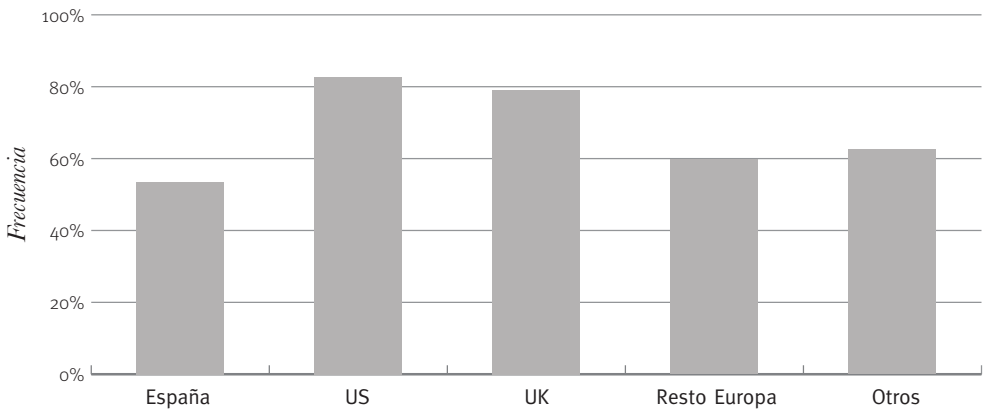
2 Formación de la política de RRHH a nivel internacional

Un indicador de la importancia que las MNCs otorgan a la coordinación y al desarrollo de las políticas de RRHH en los diferentes países es la existencia de algún órgano, como un comité de directivos senior, que desarrolle dichas políticas para ser aplicadas en los diferentes países. El papel de estos órganos ya ha sido estudiado (Tregaskis *et al.*, 2005), pero el conocimiento sobre su prevalencia y el grado de heterogeneidad en distintos tipos de organizaciones es limitado.

Un alto porcentaje, una media del 65%, de las empresas encuestadas, afirma tener comités de este tipo. Sin embargo, las diferencias entre países son importantes como vemos en el GRÁFICO 2.1.

GRÁFICO 2.1. FORMACIÓN DE LA POLÍTICA DE RRHH INTERNACIONAL

Existencia de comité internacional por país de origen de la MNC



España es, de los encuestados, el país que menos comités directivos senior posee entre sus MNCs. Solo el 53% los tiene frente al 67% de las extranjeras. Destacan las americanas con un porcentaje del 83% y las británicas, con un 79%. La fre-

cuencia de este indicador para empresas de otros países está en torno a un 67%. Estos resultados están en línea con los encontrados en estudios similares llevados a cabo en Irlanda (Gunnigle *et al.,* 2007a) y en Reino Unido (Edwards *et al.*, 2007), si bien en este último caso, además de las MNCs americanas y británicas, destaca la presencia de este comité también en las francesas y de los países nórdicos.

Conocer la composición de estos comités nos ayuda a apreciar su grado de integración internacional. En un 53% de los comités de las MNCs de origen extranjero hay algún miembro de la subsidiaria española, mientras que la presencia de representantes extranjeros en las MNCs españolas se reduce hasta el 47%. Estas cifras revelan que las MNCs extranjeras otorgan mayor importancia a la integración de la función de RRHH internacional que las españolas.

Existe una relación proporcional entre el tamaño de las MNCs y la existencia de comités directivos encargados de sus políticas de RRHH. Cuanto mayor es la compañía mayor es, también, la presencia de dichos comités. Así, para organizaciones con menos de 1000 empleados, este órgano sólo está presente en el 44% de ellas, porcentaje que se sitúa en el 55% para MNCs entre 1000 y 5000 empleados y asciende hasta el 73% en las de más de 5000 empleados. También existen diferencias según el sector de actividad. La incidencia es mayor en el de servicios que en el de manufactura.

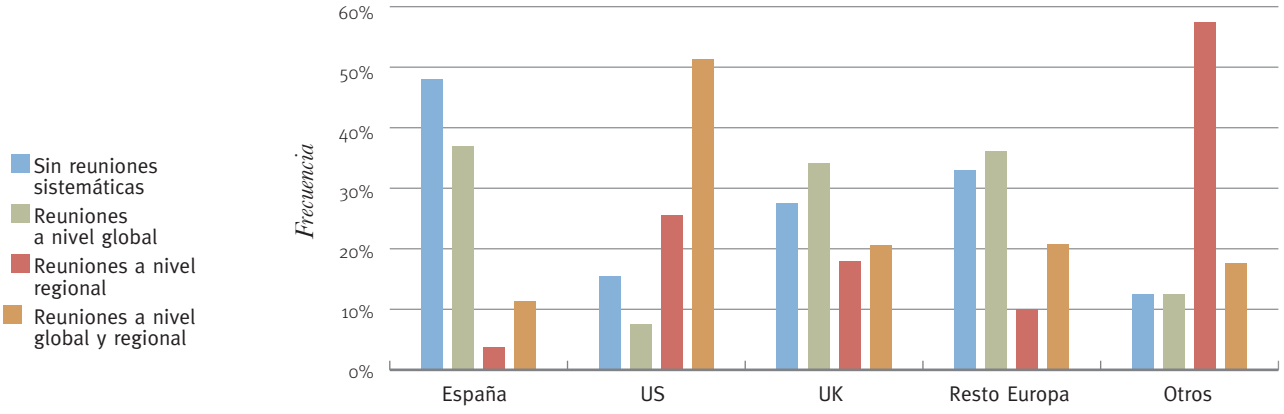
3 Coordinación entre los directores de RRHH de distintos países

La forma en que la MNC coordina y promueve contactos entre los directivos de RRHH de los distintos países nos revela, como señalan Edwards *et al.* (2007), dos enfoques distintos de actuar en la formulación de políticas de RRHH: el de las que apuestan por la integración internacional frente a las que tienen enfoques más centralizados, donde el control es ejercido por la casa matriz.

Para determinar cuál de los dos enfoques tiene mayor grado de seguimiento, se ha preguntado a las empresas si los directores de RRHH de los distintos países se reúnen de forma sistemática. Es destacable que el porcentaje de empresas que promueven reuniones sistemáticas es bastante elevado, un 69% de las encuestadas. Sin embargo, hay claras diferencias entre las MNCs españolas, donde poco más de la mitad, el 52%, reconocen la existencia de dichas reuniones, y las de origen extranjero, donde este porcentaje asciende al 73%. El GRÁFICO 2.2 da información más detallada sobre la coordinación entre directores de RRHH atendiendo a la nacionalidad y distinguiendo si las reuniones sistemáticas, en caso de producirse, se dan a nivel global, regional o a ambos niveles.

GRÁFICO 2.2. REUNIONES DE LOS DIRECTORES DE RRHH DE LOS DISTINTOS PAÍSES

Por país de origen de la MNC



Los resultados revelan que las MNCs americanas destacan frente a las de otros países en promover la coordinación internacional. Sólo un 15% dice no hacerlo. De las que promueven reuniones sistemáticas, aproximadamente la mitad tienen tanto carácter global como regional. Este porcentaje es muy superior al resto de las regiones de origen consideradas.

También existen diferencias importantes atendiendo al tamaño, como se ha evidenciado en los estudios paralelos referidos al Reino Unido (Edwards *et al.*, 2007) e Irlanda (Gunnigle *et al.*, 2007a). La información aparece en el CUADRO 2.1.

CUADRO 2.1. REUNIONES DE LOS DIRECTORES DE RRHH DE DISTINTOS PAÍSES

Por país de origen de la MNC

	Número total de empleados de la MNC	
Tipo de reuniones	Menos de 5000	Más de 5000
Sin reuniones sistemáticas	51%	17%
A nivel global	34%	26%
A nivel regional	5%	22%
A nivel global y regional	10%	35%

La mitad de las MNCs de menos de 5000 empleados no celebran reuniones sistemáticas entre los directores de RRHH de los distintos países, cosa que sólo ocurre en el 17% de las de más de 5000 empleados. Las reuniones tanto a nivel global como regional son una práctica mucho más frecuente en las empresas grandes (incidencia del 35%) que en el resto (10%). No se han apreciado diferencias importantes en cuanto al sector de operaciones.

La forma en que se llevan a cabo los contactos entre directores de RRHH y su frecuencia también nos aporta información. El cuestionario permite distinguir entre

reuniones regulares, conferencias internacionales, *task forces* o reuniones virtuales (a través de video-conferencia u otros mecanismos). Los resultados los vemos en el CUADRO 2.2.

CUADRO 2.2. FORMAS DE CONTACTO ENTRE LOS DIRECTORES DE RRHH DE DISTINTOS PAÍSES

	Frecuencia de los contactos				
	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	Ad hoc
Reuniones regulares	1.5%	9.9%	40.9%	43.6%	4.1%
Conferencias intern.	7.2%	14.2%	6.7%	41.8%	30.1%
Task forces	3.2%	5.1%	5.8%	4.3%	81.6%
Reuniones virtuales	25.5%	31.5%	3.9%	3.0%	36.1%

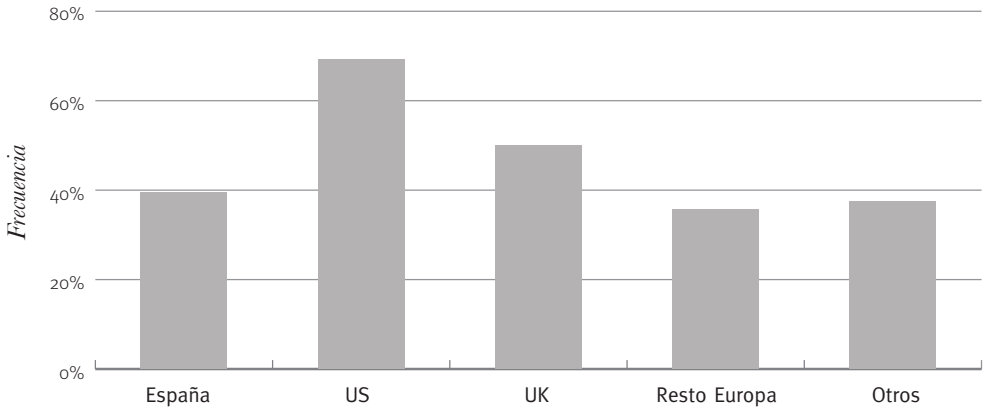
Cuando las reuniones entre directores de RRHH se producen regularmente, suelen tener periodicidades trimestrales o anuales. Las conferencias internacionales tienen mayoritariamente carácter anual, aunque también son frecuentes las fijadas ad hoc. Las *task forces* no tienen frecuencias determinadas, sino que en un porcentaje muy elevado se producen cuando se estiman necesarias. Algo bien distinto ocurre con las reuniones virtuales. Si bien las fijadas ad hoc son las más frecuentes, también es habitual que se produzcan mensual o semanalmente.

Las TICs han cambiado las formas de relación en las organizaciones, por tanto su uso es un factor que puede asociarse con la coordinación de la función de RRHH a nivel internacional. Las MNCs no son ajenas a estos cambios y utilizan las TICs para facilitar la coordinación entre las distintas operaciones nacionales. El 54% de ellas tienen algún sistema informático de RRHH, como People Soft o SAP, para gestionar los datos referentes al personal a nivel internacional. También en este aspecto las MNCs americanas y británicas destacan en su utilización, con porcentajes del 74% y 65% respectivamente, mientras que en el caso de las MNCs españolas, su uso está mucho menos extendido, en torno a un 52%. Estos resultados, están en línea con lo observado en estudios similares llevados a cabo en Reino Unido e Irlanda. También en consonancia con estos trabajos, encontramos una asociación positiva entre el uso de estos sistemas y el tamaño de la empresa, y una mayor utilización en servicios que en manufactura.

Otro indicador de la mayor o menor integración de la función de RRHH a nivel internacional es el uso de centros de servicios compartidos que sean parte de la compañía a nivel global. Son unidades especializadas que proporcionan servicios de RRHH para un conjunto de unidades operativas o divisiones. Se ha preguntado a las empresas por su uso en las operaciones españolas, en el caso de MNCs extranjeras, y en las operaciones fuera de España, en el caso de MNCs españolas. Aunque en términos generales es relativamente frecuente, el 44% de las empresas las utilizan, su incidencia es algo menor en las españolas. Dentro de las MNCs extranjeras también hay diferencias importantes por país de origen, como puede verse en el GRÁFICO 2.3.

GRÁFICO 2.3. USO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Por país de origen de la MNC



De nuevo, son las empresas americanas, seguidas de las británicas, las que hacen un mayor uso de estos servicios. En el estudio llevado a cabo sobre MNCs en el Reino Unido (Edwards *et al.*, 2007) se encontró la misma tendencia para las americanas. Sin embargo, en el estudio paralelo relativo a Irlanda (Gunnigle *et al.*, 2007a), los resultados muestran un uso más extendido entre compañías irlandesas que en las extranjeras. Los autores lo explican por la dispersión geográfica de las inversiones de estas empresas. Dado que tienen operaciones en un número relativamente grande de países, el uso de servicios compartidos puede ser más necesario para facilitar la coordinación de actividades. En el caso de las MNCs españolas, como muestra el GRÁFICO 2.3, este argumento no parece estar presente. Son empresas de otros países las que más uso hacen de los servicios compartidos.

El tamaño de la MNC también influye en la frecuencia de uso de estos servicios compartidos. A las empresas mayores les resultan especialmente ventajosos y en consecuencia los utilizan en mayor proporción que las pequeñas. Este estudio ofrece resultados muy similares a los británicos e irlandeses ya citados. No se aprecian diferencias significativas por sector de actividad.

La estructura de las empresas influye claramente en la frecuencia de uso de los servicios compartidos. Así, aquellas MNCs que se estructuran en divisiones internacionales, en regiones, o en funciones de negocio globales, y cuya estructura, por tanto, está más integrada, hacen un mayor uso de los centros de servicios compartidos.

4 Control de la función de RRHH por un nivel superior al de las operaciones nacionales

Conocer el control que ejercen las compañías sobre determinadas cuestiones en las operaciones nacionales nos ayuda a saber el grado de autonomía de la función de RRHH. Para determinar la intensidad de dicho control se preguntó a las empre-

sas por distintos aspectos: los paquetes de retribución directiva, el desarrollo de carreras directivas, los costes laborales, etc. Los resultados aparecen en el CUADRO 2.3. Las MNCs españolas y extranjeras aportaron información del grado de control al que están sometidos los distintos aspectos de la primera columna, tanto en España como fuera de ella.

CUADRO 2.3. CONTROL DE LA FUNCIÓN DE RRHH POR NIVELES SUPERIORES

	Control de las unidades operativas en España		Control de las unidades operativas fuera de España
Aspectos de la función de RRHH	(a) MNCs españolas	(b) MNCs extranjeras	(c) MNCs españolas
1. Paquetes retribución directiva	32.8%	72.8%	89.1%
2. Desarrollo carreras directivas	30.8%	46.8%	76.6%
3. Costes laborales globales	26.0%	58.9%	70.0%
4. Número de empleados	25.9%	60.3%	70.7%
5. Rotación del personal	21.9%	18.4%	51.7%
6. Absentismo	15.1%	15.4%	40.7%
7. Productividad laboral	13.1%	33.4%	35.8%
8. Diversidad de la plantilla	22.2%	15.3%	38.8%
9. Actitud/satisfacción empleados	22.2%	41.8%	43.1%

De forma general, el control que se ejerce sobre la función de RRHH es mucho más elevado en las compañías españolas que operan fuera (c) y en las extranjeras que operan en España (b), que en las españolas que operan en España (a), cuyo control sólo presenta índices superiores a éstas últimas en cuestiones relacionadas con la rotación de personal y la diversidad de la plantilla.

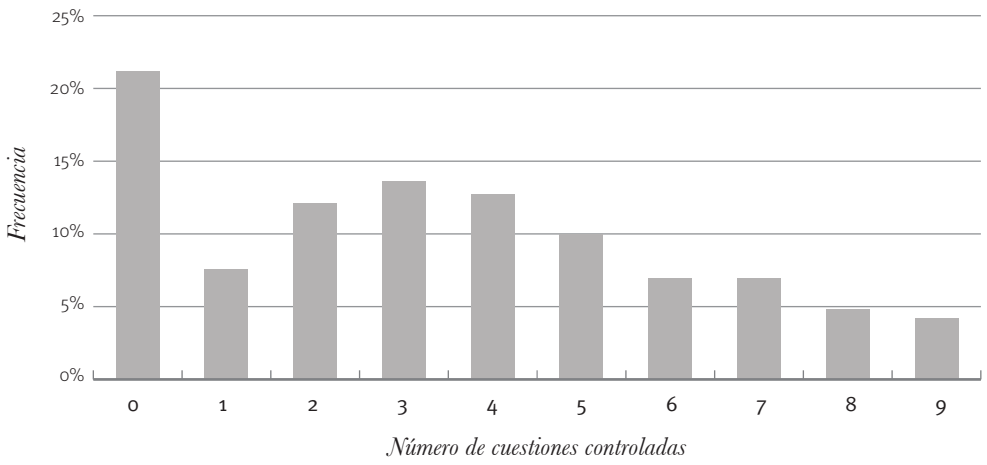
El mayor control lo encontramos en aquellos aspectos relativos a los paquetes de retribución directiva, al desarrollo de carreras directivas, a los costes laborales globales, al tamaño de la plantilla y a la actitud y satisfacción de los empleados. Los resultados de la encuesta, ponen en evidencia que el control es mucho menor en temas relativos al absentismo y a la productividad laboral. Este hecho es similar al encontrado en los estudios paralelos británico e irlandés.

Además de analizar si se ejerce o no control sobre determinadas cuestiones de RRHH, es interesante estudiar la intensidad del mismo. Para ello, hemos definido un indicador que mide, para cada empresa encuestada, cuántas de las nueve cuestiones analizadas son controladas por niveles superiores al de las operaciones españolas. El GRÁFICO 2.4 ofrece esta información.[1]

[1] *El Gráfico 2.4 contiene información de MNCs españolas y extranjeras. Un gráfico específico para MNCs extranjeras ofrece un patrón similar, salvo la menor frecuencia en el valor cero, como se comenta en el texto. El gráfico correspondiente para MNCs españolas no es informativo, al no existir suficiente número de observaciones en alguna de las categorías para poder extraer conclusiones válidas.*

GRÁFICO 2.4. INTENSIDAD EN EL CONTROL DE RRHH POR NIVELES SUPERIORES

Control sobre las operaciones españolas



En el gráfico se aprecia un porcentaje importante de empresas en las que ninguno de los nueve aspectos analizados (ver listado de estos nueve aspectos en CUADRO 2.3) es controlado por un nivel superior al de las operaciones españolas. Dicha frecuencia viene marcada especialmente por las MNCs españolas, que en un 66% reconoce que no se ejerce control sobre ninguna de las nueve cuestiones planteadas. Este porcentaje se reduce hasta el 10% en el caso de las MNCs de origen extranjero. El resto de la distribución, la que corresponde al control de al menos una de las cuestiones de RRHH citadas, reproduce relativamente bien una distribución normal, con un porcentaje importante de empresas que controlan en torno a tres o cuatro aspectos de RRHH. El porcentaje de empresas en las que el control por niveles superiores se ejerce sobre sólo una o dos de las cuestiones planteadas es pequeño. Es menor aún el porcentaje de empresas que reconoce control sobre todas las cuestiones planteadas.

De nuevo, se aprecian diferencias importantes atendiendo a la nacionalidad. Es en las empresas americanas donde el control por niveles superiores al de las operaciones españolas se ejerce con más intensidad; es decir, sobre un mayor número de cuestiones relativas a RRHH. Asimismo, el control es más intenso en las empresas más grandes y las del sector servicios.

5 Filosofía global

Sparrow *et al.* (2004) consideran que la dimensión internacional en la dirección de RRHH queda reflejada en la existencia de un estilo de dirección común en todas las unidades operativas de la compañía. Para analizar este argumento, el cuestionario pregunta a las MNCs sobre la filosofía de la compañía en cuanto al estilo de

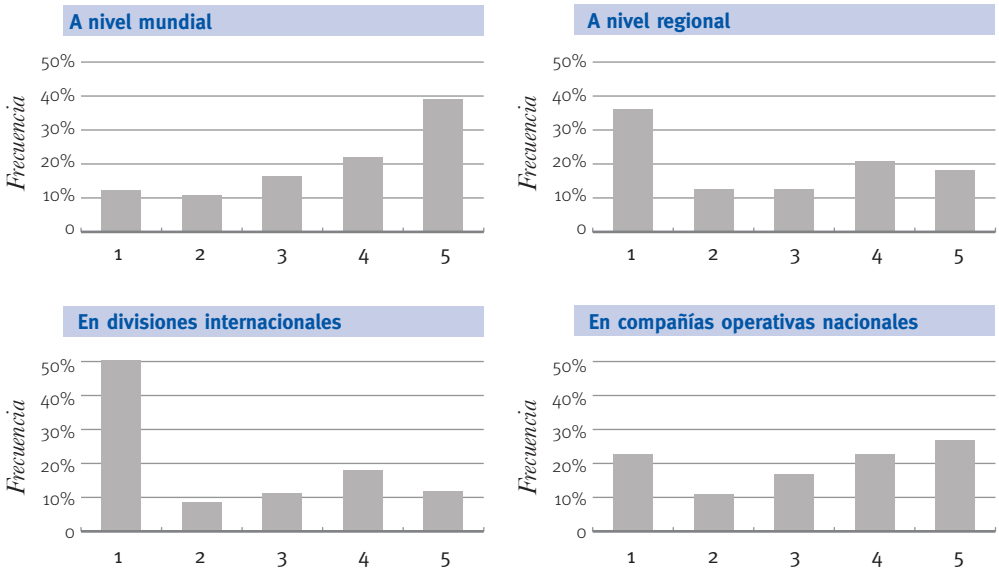
dirección de sus empleados. Se plantean cuatro afirmaciones que reflejan mayor o menor grado de homogeneidad:

1. Hay una filosofía global a nivel mundial que abarca todas las operaciones.
2. Hay una filosofía a nivel regional que abarca las operaciones de ciertas regiones.
3. El desarrollo de la filosofía se delega en las divisiones internacionales de producto, de servicio o basadas en la marca (si éstas existen).
4. El desarrollo de la filosofía se delega en las compañías operativas nacionales.

Las empresas debían mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala con valores de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Los resultados aparecen en el GRÁFICO 2.5 para cada una de las afirmaciones anteriores.

GRÁFICO 2.5. FILOSOFÍA GLOBAL EN LA DIRECCIÓN DE EMPLEADOS

Escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)



En torno a un 40% de las empresas muestran total acuerdo en que existe una filosofía a nivel mundial que abarca todas las operaciones. Por el contrario, la mitad de ellas manifiestan total desacuerdo con la afirmación según la cual dicha filosofía se delega en las divisiones internacionales. Cuando consideramos la existencia de una filosofía a nivel regional, el grado de desacuerdo también es elevado, casi el 40% manifiestan total desacuerdo con dicha afirmación. Las respuestas son más heterogéneas, y, por tanto, el nivel de consenso es menor, si nos referimos al desarrollo de dicha filosofía por parte de las compañías operativas nacionales.

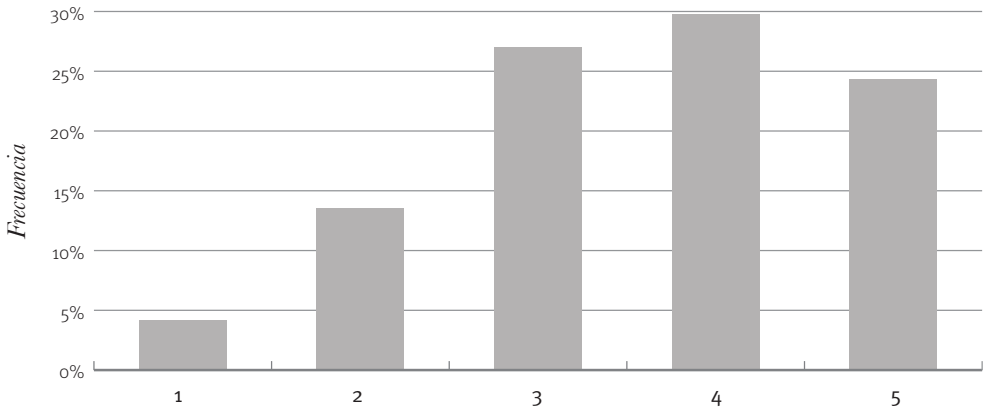
Para estudiar el peso del país de origen en la configuración de la filosofía global en la dirección de empleados, se ha preguntado a las empresas por la importancia de las tradiciones de la casa matriz. Esta información permite analizar en qué grado el estilo de dirección de RRHH es etnocéntrico. El GRÁFICO 2.6 recoge los resul-

tados para aquellas empresas que se han mostrado de acuerdo o totalmente de acuerdo en la existencia de una filosofía global a nivel mundial, o a nivel regional, o desarrollada en las divisiones internacionales.

Para un porcentaje muy elevado las tradiciones de la casa matriz son importantes en la configuración de la filosofía global de dirección de empleados. El grado de

GRÁFICO 2.6. IMPORTANCIA DE LAS TRADICIONES DE LA CASA MATRIZ

Escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante)



importancia es mayor para aquellas empresas que manifiestan tener una filosofía global a nivel mundial y algo menor en el caso de que dicha filosofía se establezca a nivel regional o se delegue en las divisiones internacionales.[2] De nuevo, la evidencia procedente de los datos recogidos para este estudio es similar a la encontrada por Reino Unido e Irlanda en estudios similares.

6 Conclusiones

Este capítulo se ha centrado en el estudio de la función de RRHH en las MNCs que operan en España desde distintos aspectos.

En primer lugar, la formación de la política de RRHH a nivel internacional, donde se ha constatado que la existencia de comités directivos senior que desarrollan políticas para ser aplicadas a distintos países es frecuente. Se ha visto que existen diferencias significativas entre países. Así, en las empresas españolas es poco frecuente la presencia de estos comités, mientras que las americanas son las que más los utilizan. El tamaño de las MNCs también influye. Cuanto mayor es la empresa más frecuente es la existencia de estos comités.

[2] *Dado que con un análisis de este tipo estamos restringiendo de forma considerable la muestra, no es posible obtener conclusiones válidas de análisis similares en función de país de origen, tamaño o sector, debido a que el número de observaciones en cada categoría sería escaso.*

En segundo lugar hemos analizado el grado de coordinación entre los directores de RRHH de distintos países y los mecanismos a través de los cuales se produce. Es muy frecuente que las MNCs promuevan reuniones entre dichos directores. De nuevo, es en las empresas españolas donde el grado de coordinación es menor. En el otro extremo, aquellas que más promueven el contacto entre directores de RRHH de distintos países, están las MNCs americanas, tanto a nivel global como a nivel regional. También en este aspecto, las empresas más grandes presentan mayor grado de coordinación entre los directores de RRHH de los distintos países que las más pequeñas. Una forma de facilitar dicha coordinación es aprovechar las ventajas potenciales que ofrecen las TICs. Hemos analizado la incidencia que estas tecnologías tienen en la función de RRHH, encontrando, de nuevo, que son las MNCs americanas las que con más intensidad hacen uso de las mismas.

En tercer lugar hemos abordado el grado de control de diversas áreas de la función de RRHH en las compañías operativas nacionales por parte de niveles superiores. Los resultados indican que en las MNCs españolas, este control es mayor en las operaciones fuera de España que en las operaciones españolas. Pero también que el grado de control de las operaciones españolas por parte de niveles superiores es mayor en las subsidiarias de empresas extranjeras que en las operaciones nacionales de las MNCs españolas. Atendiendo al país de origen, son las empresas americanas las que ejercen el control de forma más intensiva.

Por último, se ha estudiado la configuración de la filosofía global en la dirección de RRHH y hemos constatado que es frecuente la existencia de una filosofía común a nivel mundial, que abarca las operaciones de todos los países. Las MNCs reconocen la importancia de las tradiciones de la casa matriz en la configuración de dicha filosofía.

En definitiva, constatamos que la función de RRHH es bastante heterogénea, desde modelos donde está más integrada y coordinada a nivel internacional a modelos en los que el grado de integración es menor. Las MNCs americanas destacan por su alto grado de integración internacional de la función de RRHH.

CAPÍTULO 3

Retribución y Evaluación del Desempeño

1 Introducción

Las políticas de retribución y evaluación del desempeño están consideradas por muchos estudiosos como uno de los aspectos clave de la dirección de RRHH (Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995). Ambas van en muchos casos ligadas, pudiéndose hablar también de la retribución basada en el desempeño. Un tema recurrente en la literatura académica es la existencia de una relación positiva entre los sistemas de retribución basados en el desempeño y los resultados financieros (Tosi *et al.*, 2000; Björkman y Furu, 2000).

Los sistemas de retribución y evaluación del desempeño que actualmente se emplean en las MNCs, proceden históricamente de las MNCs norteamericanas, pioneras en la formalización de estas políticas (Dunning, 1998). Su introducción en Europa es reciente y la diferencia que existía hasta hace unos años en la forma en que las MNCs retribuían a sus empleados y los evaluaban disminuye de manera exponencial (Müller, 1998). Aun admitiendo la existencia de un patrón común de corte "norteamericano", encontramos grandes diferencias en la forma de configurar y transferir esta política según los diferentes sistemas nacionales de negocio (De Cieri y Dowling, 1999; Edwards y Ferner, 2004).

Para estudiar la política de retribuciones hay que tener en cuenta los aspectos legislativos y de relaciones laborales locales. En España tanto las empresas nacionales como las MNCs están obligadas por convenios nacionales, sectoriales o regionales. Pero, también hay que considerar que el salario mínimo que establecen los convenios suele situarse muy por debajo de los salarios que ofrecen las MNCs a sus trabajadores, y que directivos y mandos de estas empresas quedan, generalmente, fuera del convenio (Almond *et al.*, 2005).

Es importante, también, diferenciar aquellas políticas que se consideran de naturaleza *sustantiva*, en las que el *headquarter* (HQ) ejercerá un mayor control sobre las subsidiarias (Ferner *et al.*, 2005a). Podemos considerar ésta la principal razón por la que habitualmente la configuración de la política de retribución y evaluación del desempeño está muy influida por los niveles más altos de la organización (Rosenzweigh y Nohria, 1994).

En este capítulo se analiza, en primer lugar, el grado de discrecionalidad de los directivos de las MNCs localizadas en España, tanto subsidiarias de MNCs extranjeras como MNCs españolas, en materia de retribución y evaluación del desempeño, así como los factores estructurales de naturaleza contingente que influyen en este hecho (país de origen, sector, tamaño, etc.). En segundo lugar, nos centramos en la política de retribución y analizamos la composición del salario en función del diferente nivel que el empleado ocupe en la organización: directivo, grupo clave (GC) o mayor grupo de empleados (MGE). Vista la equidad retributiva interna, analizamos la externa, estudiando la influencia del país de origen y del sector en los niveles salariales. A continuación, nos centramos en el análisis de la evaluación del desempeño, con el estudio de los componentes de la misma, también en función del nivel del empleado. Por último, se esbozan una serie de conclusiones.

2 Centralización vs descentralización de la política de retribución y evaluación del desempeño

La literatura académica nos indica que las MNCs actúan persiguiendo cierto grado de homogeneidad para lograr que sus prácticas de RRHH en los diferentes países sean consistentes, intentando así maximizar su eficiencia global (Almond *et al.*, 2005; Edwards y Kuruvilla, 2005). Por otra parte, en sus operaciones locales, las MNCs se ven obligadas a adaptarse localmente para lograr una legitimidad externa en su comportamiento y así una mayor eficiencia (Taylor *et al.*, 1996).

Los estudios existentes coinciden en señalar a las MNCs norteamericanas como las más centralizadas, dejando a las subsidiarias muy poco margen de operación (Ferner *et al.,* 2004). La formalización de esta política se pone de manifiesto en normas escritas, objetivos estipulados desde el HQ y estandarización del reporte de datos. Quintanilla *et al.* (2008), en un estudio empírico de carácter cualitativo, refrendan esta tendencia para las subsidiarias de MNCs norteamericanas que operan en España.

El GRÁFICO 3.1 muestra el grado de discrecionalidad de las subsidiarias en España de MNCs extranjeras en las políticas de retribución y evaluación del desempeño. Como podemos observar, salvo en aspectos relativos a la participación en acciones de la compañía, donde el HQ ejerce un fuerte control (un 87.18% de las subsidiarias declaran no tener autonomía en este aspecto), en el conjunto de las demás políticas las subsidiarias gozan de un nivel relativamente elevado de discrecionalidad, especialmente en lo que se refiere a fijar los salarios en relación a los existentes en el mercado.

Si estudiamos lo que ocurre en las MNCs españolas en sus operaciones nacionales (GRÁFICO 3.2) observamos un elevado grado de autonomía en todos los casos. La proximidad de la matriz disminuye la necesidad de un control exhaustivo. Sin embargo, al estudiar el grado de discrecionalidad de las subsidiarias españolas en el

GRÁFICO 3.1. DISCRECIONALIDAD DE LAS SUBSIDIARIAS EXTRANJERAS EN ESPAÑA

Políticas de evaluación del desempeño y retribución

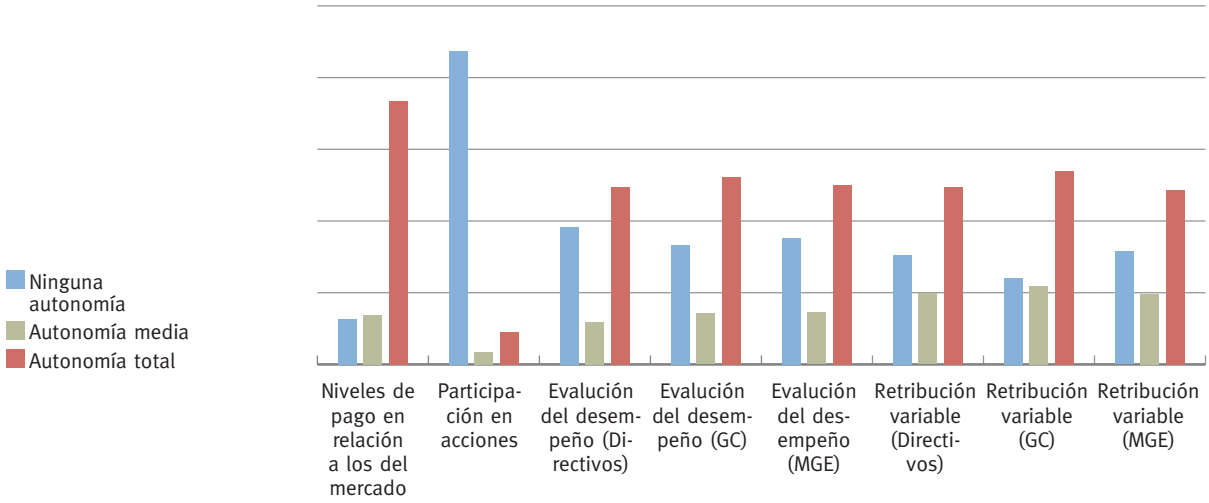
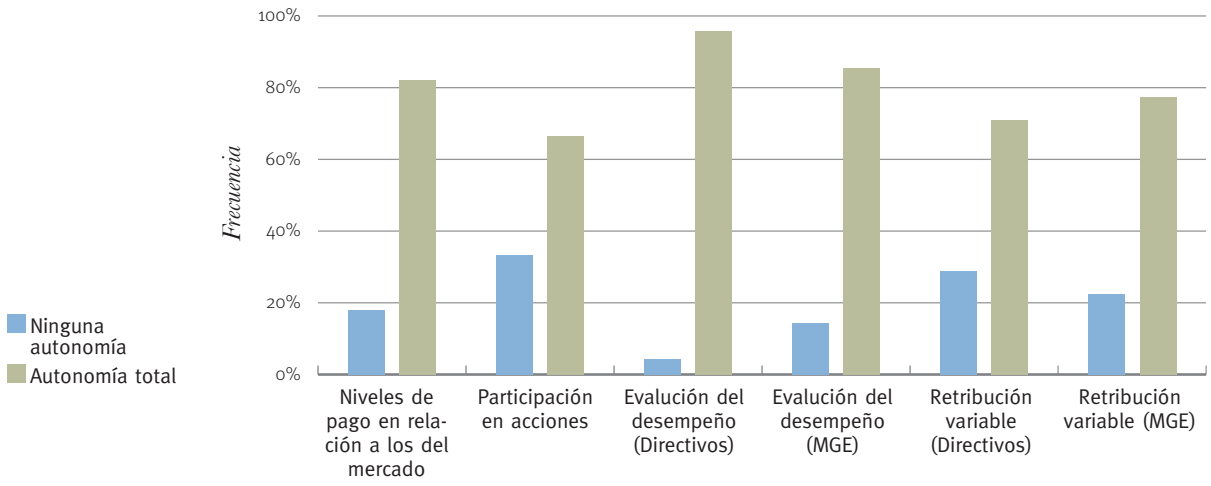


GRÁFICO 3.2. DISCRECIONALIDAD DE LAS OPERACIONES EN ESPAÑA DE LAS MNCS ESPAÑOLAS

Políticas de evaluación del desempeño y retribución



extranjero (GRÁFICO 3.3) la tendencia cambia hacia una mayor centralización, produciéndose una disminución de la autonomía. La retribución y su fijación en relación con el mercado local es menos centralizada; sin embargo la evaluación del desempeño de directivos y del mayor grupo de empleados está claramente centralizada mediante el uso de formatos comunes.

GRÁFICO 3.3. DISCRECIONALIDAD DE LAS SUBSIDIARIAS ESPAÑOLAS EN EL EXTRANJERO

Políticas de evaluación del desempeño y retribución

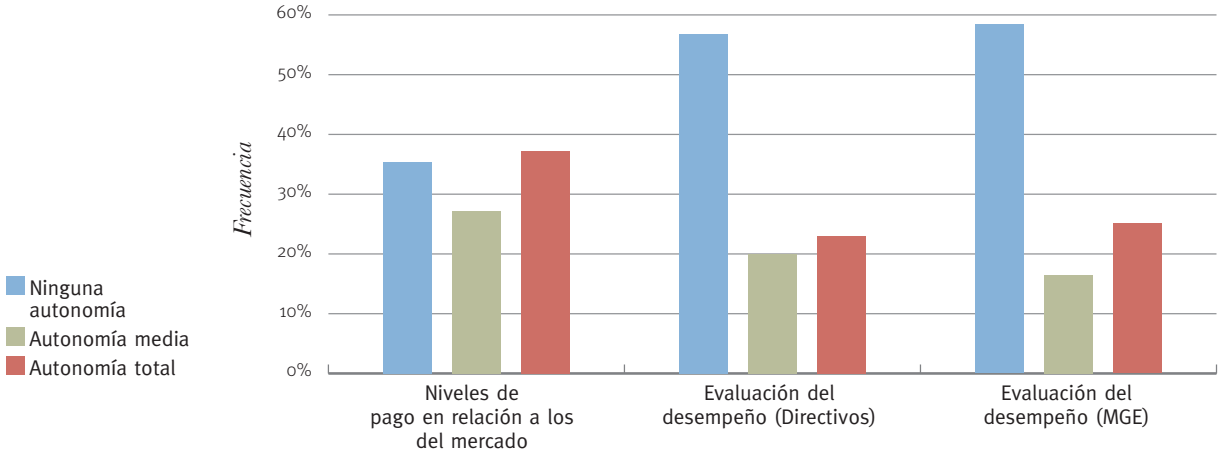
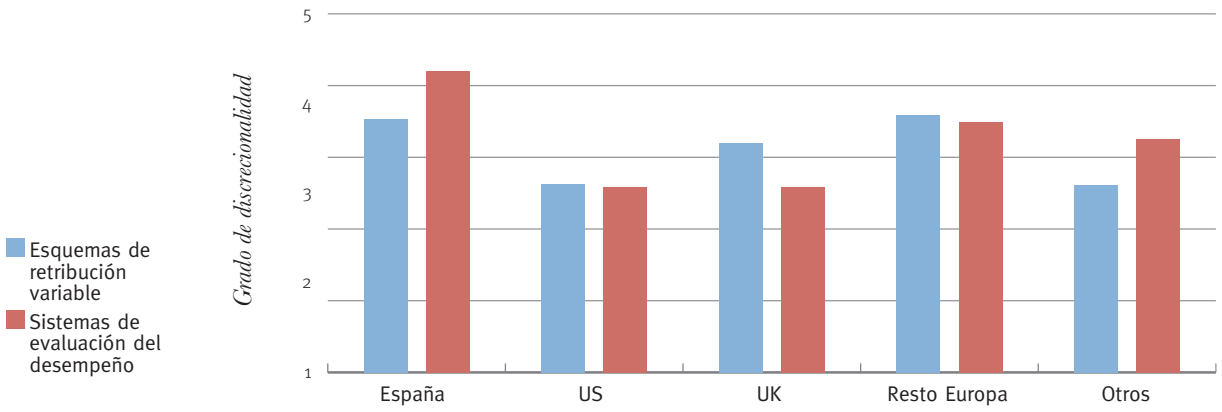


GRÁFICO 3.4. DISCRECIONALIDAD EN LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A DIRECTIVOS

Por país de origen de la MNC • Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



Al observar la influencia del país de origen en el grado de discrecionalidad para determinar esquemas de retribución variable y evaluación del desempeño en directivos (GRÁFICO 3.4), constatamos que las MNCs norteamericanas y británicas tienen niveles menores a las demás, hecho en el que coinciden otros estudios. En las MNCs españolas, el grado de discrecionalidad de las operaciones españolas en estos aspectos es relativamente elevado.

3 La política de retribución

En este apartado analizamos, en primer lugar, cuál es la situación de las MNCs que operan en España respecto a la denominada equidad retributiva externa y el posicionamiento de estas empresas según los niveles que vienen dados por el mercado. En segundo lugar abordamos la equidad retributiva interna, estudiando tanto la composición salarial como los factores que determinan la parte variable del salario.

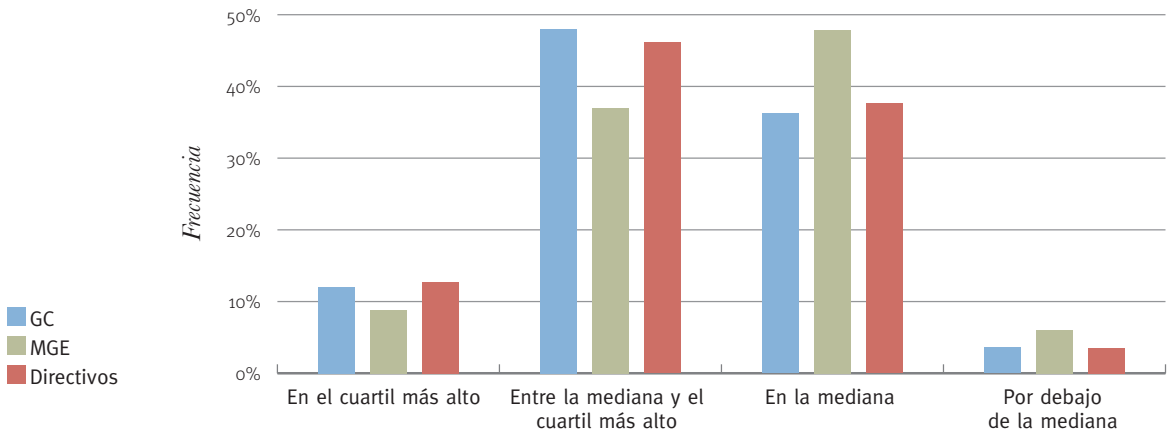
El nivel de retribución del mercado es uno de los parámetros críticos en la configuración de la política salarial. El posicionamiento en el mercado se puede definir como la medida en la que el salario medio de los empleados de la subsidiaria está posicionado por encima o por debajo de sus competidores (Balkin y Gomez-Mejía, 1990).

Las MNCs, tradicionalmente, tratan de ser competitivas con respecto a sus competidores en la fijación de salarios con el objetivo de retener el talento de sus empleados clave (Harzing y Ruysseveldt, 2005). Otra característica de las MNCs, sobre todo de las norteamericanas, es la tendencia a situarse por encima de la retribución media del mercado con el fin de evitar conflictos sindicales (Quintanilla *et al.*, 2008).

Al analizar los niveles salariales de las empresas MNCs que operan en España, observamos (GRÁFICO 3.5) que el nivel de los directivos y GC, es, en un porcentaje importante de empresas, superior a la mediana del mercado, mientras que la retribución del MGE se sitúa en casi la mitad de los casos en torno a la mediana. Sólo un reducido grupo de empresas pagan por debajo de dicho valor para cada grupo. Es algo más frecuente pagar por debajo de la mediana en el MGE que en directivos y GC.

GRÁFICO 3.5. POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN EN RELACIÓN A LOS NIVELES DEL MERCADO

Por grupo de empleados



Por sector de actividad, la única diferencia a considerar es para el grupo clave, siendo la proporción de los que están pagados en el cuartil más alto casi el doble en servicios que en manufactura. El tamaño de la MNC, medido en función del número de empleados a nivel mundial, no parece que tenga una influencia significativa.

Un aspecto esencial de la estrategia retributiva es el referente al "mix" de la retribución (la suma de los diferentes elementos que componen la retribución total percibida por una persona), en todos los niveles de la organización y no sólo del directivo. La permanente necesidad de cooperación y flujo de información entre unidades geográficas dispersas precisa que los empleados de nivel inferior compartan los objetivos de la compañía en el ámbito mundial (Roth y O´Donell, 1996).

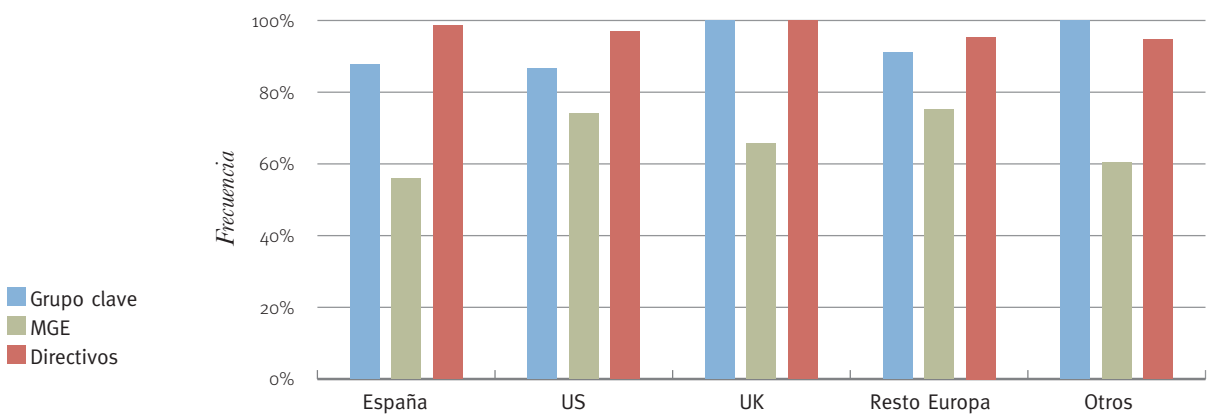
La literatura ha argumentado, por una parte, el éxito de la estrategia retributiva basada en la retribución variable como herramienta a corto plazo para modificar comportamientos y motivar al personal (Cox, 2005). Y por otra, y como herramienta a largo plazo, se ha hablado mucho del uso de "stock options" como parte de la retribución directiva (Wiseman y Gomez-Mejia, 1998). La incorporación de estos últimos incentivos al salario, especialmente para los directivos, fue desarrollada en USA entre los años 1980 y 1990, expandiéndose con posterioridad a Europa continental.

La composición salarial en las MNCs, tanto la 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 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'.

Tradicionalmente, la retribución variable se ha ligado también a la nacionalidad de la MNC. Estudios como los de Björman y Furu (2000), muestran que las MNCs norteamericanas, son las que utilizan de una manera más intensa este tipo de esquemas retributivos.

GRÁFICO 3.6. INCIDENCIA DE LA RETRIBUCIÓN VARIABLE

Por grupo de empleados y país de origen de la MNC



En el GRÁFICO 3.6 se muestra una comparativa del grado de aplicación de estas retribuciones según el grupo de empleados y el país de origen.

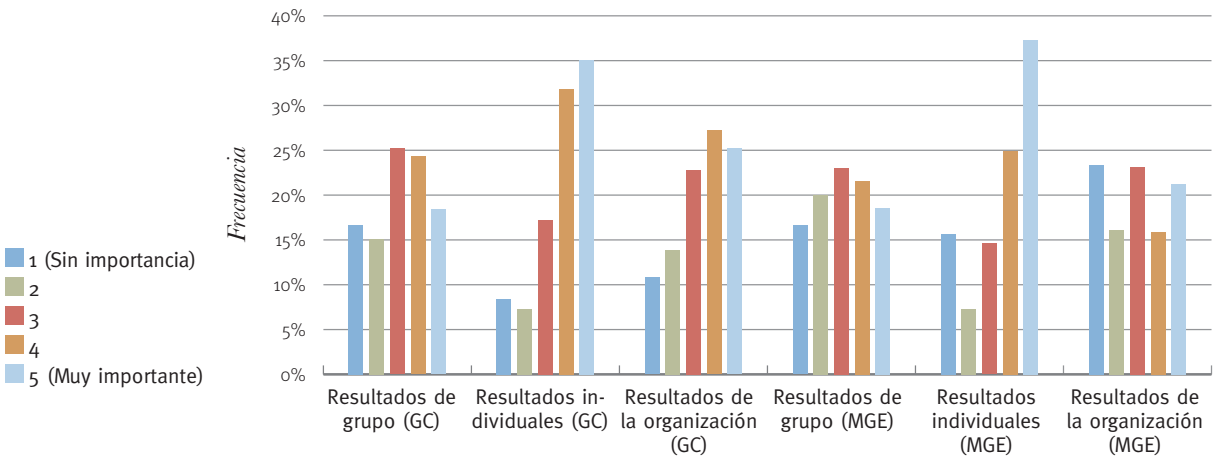
Según estos resultados, no parece existir una relación directa con la nacionalidad. Para los directivos y el grupo clave las retribuciones variables son una realidad ya generalizada, aplicándose a los directivos en casi el 100% de las empresas encuestadas y en un porcentaje algo inferior, pero también muy elevado, al grupo clave. En cuanto al MGE, la incidencia de la retribución variable es bastante menor, especialmente en el caso de MNCs españolas, donde se aplica en un 56% de los casos, lo que contrasta, por ejemplo, con las MNCs norteamericanas, con un porcentaje próximo al 80% para este grupo de empleados.

La influencia del sector de operaciones se refleja en que para el sector servicios es mucho más frecuente la existencia de retribución variable para el MGE que en el de manufactura.

Se ha preguntado a los directores de RRHH su valoración de la importancia de los diferentes tipos de resultados en la determinación de la parte variable del salario, centrándonos en el GC y MGE. Los resultados aparecen en el GRÁFICO 3.7.

GRÁFICO 3.7. IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS EN LA RETRIBUCIÓN VARIABLE

Escala de 1 (sin importancia) a 5 (muy importante)



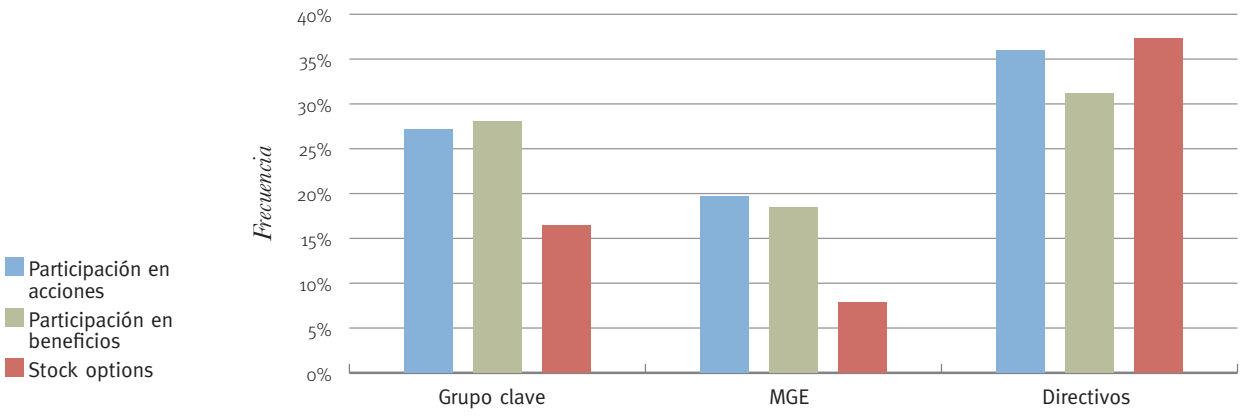
Los resultados individuales son sensiblemente más importantes que los resultados de grupo, tanto para el MGE como para el grupo clave. Los resultados de la organización parecen más importantes para el grupo clave que para el MGE.

Por sector de actividad, el impacto en la retribución variable de los resultados de grupo es señalado como “muy importante”, dentro de los empleados del grupo clave, para el sector servicios en un 50.6% de los casos, bastante superior al por-

centaje en el sector manufacturero, 34.2%. Sin embargo, para el MGE y para el GC, la influencia del sector en los resultados individuales es prácticamente inexistente. Otros elementos que pueden ser importantes en la composición del paquete retributivo son los paquetes de acciones, la participación en beneficios y las 'stock options'. El GRÁFICO 3.8 muestra el uso de estos esquemas para los diferentes grupos de empleados.

GRÁFICO 3.8. USO DE ESQUEMAS RETRIBUTIVOS A LARGO PLAZO

Por grupo de empleados



Constatamos que el uso de estos instrumentos es más frecuente en los directivos, tanto para las acciones, como para la participación en beneficios y las "stock options", que en el GC y el de MGE, que ostenta, este último, el índice más bajo.

Si analizamos el efecto del país de origen, lo más destacable es que las subsidiarias de MNCs norteamericanas son las que usan con más frecuencia los tres elementos en la retribución directiva: participación en acciones (51.6%), participación en beneficios (35.9%) y stock options (59.4%). Las MNCs españolas están por debajo de la media en participación en acciones (22.5% siendo la media 36%) y "stock options" (21.5% frente a una media de 37.4%) y en la media para participación en beneficios (31.4%). Hemos estudiado también la influencia del tamaño de la MNC, siendo mucho más frecuente la utilización de los tres sistemas en la retribución en empresas de más de 5000 empleados que para empresas menores de 1000. En cuanto al efecto del sector, cabe destacar que dentro de las empresas que utilizan "stock options" el 61.8% son del sector servicios frente a un 35.7% del sector manufacturero.

4 La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se ocupa de determinar las contribuciones de los individuos a las organizaciones en las que trabajan. Los empleados son evaluados en función de diferentes parámetros. Hay un debate, considerablemente importante, sobre la forma en que dicha evaluación debe efectuarse (Cardy, 2004). El foco de la evaluación se pone normalmente en medir la mejora del desempeño actual del empleado y también del potencial futuro del empleado.

En este apartado, recogemos, en primer lugar, los resultados de la encuesta respecto a la existencia o no de sistemas formales de evaluación del desempeño para los tres niveles de empleados definidos en la empresa. En segundo lugar, nos centramos en los criterios que se siguen en la evaluación del desempeño, para pasar, en tercer lugar, a analizar el grado de utilización de sistemas de evaluación más sofisticados, como pueden ser la evaluación por pares, la evaluación 360º y la distribución forzada en los resultados de la evaluación.

El primer aspecto estudiado es la existencia de sistemas formales de evaluación del desempeño, estando en un 90.3% para el grupo clave, un 89.5% para directivos y reduciéndose a un 76.5% para el mayor grupo de empleados, siendo en un 69.8 % de los casos un sistema integrado para todos.

Si analizamos la influencia del país de origen y diferenciamos sólo MNCs españolas de extranjeras, constatamos que la existencia de sistemas formales de evaluación del desempeño está ya muy extendida en España. Esto ocurre, fundamentalmente para los directivos y el grupo clave (83.2% y 81.2% respectivamente), algo por debajo de lo que ocurre con las MNCs extranjeras (90.8% y 95.2% respectivamente). Sin embargo, para el MGE la incidencia disminuye, situándose en tan sólo un 60.2% de los casos, frente al 80% de las subsidiarias extranjeras.

Atendiendo al ámbito de operaciones la frecuencia es sensiblemente mayor para el sector servicios que para manufactura y lo es en casi todos los casos: directivos (91.3% sector servicios frente al 88% manufactura), grupo clave (92% frente al 88.9%) y MGE (81.5% frente al 71.5%).

Resulta interesante ver que de las 199 empresas con un sistema integrado de evaluación del desempeño para todos los tipos de empleados, ya sean directivos o no, el 62.7% poseen un sistema informático que integra todos los datos de RRHH.

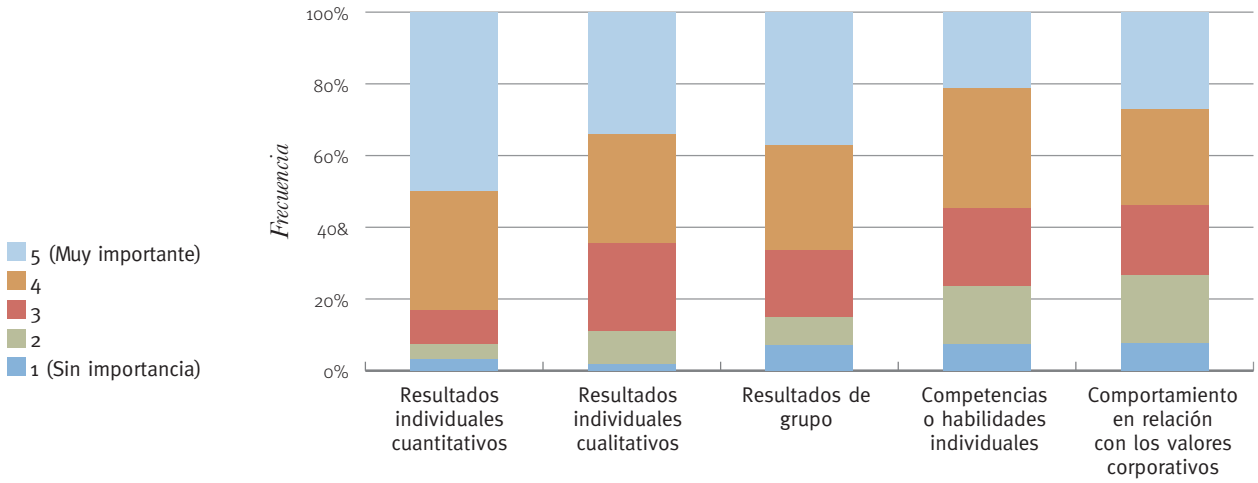
Por país de origen se observa que las subsidiarias norteamericanas que operan en España están más centralizadas en el caso de los directivos que las MNCs de otros países.

En cuanto a los criterios considerados en la evaluación del desempeño, la encuesta ha preguntado por la importancia de los siguientes aspectos: objetivos cuantitativos de resultados individuales (financieros, numéricos, etc.), objetivos cualitativos de resultados individuales (finalizar una tarea, etc.), objetivos de resultado

de grupo (para un centro de trabajo o unidad de negocio, etc.), competencias o habilidades individuales (liderazgo, comunicación, etc.) y comportamiento en relación con los valores corporativos. El GRÁFICO 3.9 recoge los resultados.

GRÁFICO 3.9. IMPORTANCIA DE LOS DIFERENTES CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Escala de 1 (sin importancia) a 5 (muy importante)



Se observa que el criterio considerado más importante es de los resultados cuantitativos, seguido de los resultados de grupo y de los resultados cualitativos, siendo menos relevantes las competencias o habilidades individuales y el comportamiento en relación a los valores corporativos.

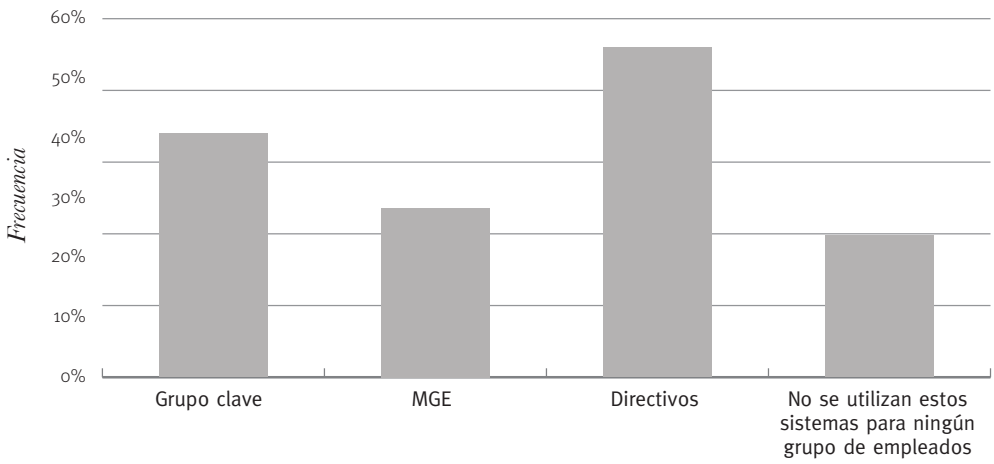
Analizando los datos por país de origen comprobamos que las MNCS norteamericanas son las que más importancia dan a los resultados cualitativos, constituyendo estos el 45% de la evaluación, siendo para España tan sólo de un 18.35%. Francia es el país que más valora los resultados de grupo (46.24%).

La evaluación del desempeño, como ya se ha dicho, es un proceso de evaluación basado en proporcionar al empleado *feedback* en orden a mejorar su desempeño. Hoy en día son cuatro los principales sistemas que se utilizan para este fin: la evaluación de arriba a bajo por el propio jefe (180º), la evaluación entre pares del mismo nivel, la evaluación que incluye todos los niveles y participantes posibles (360º), y la auto evaluación.

En esta encuesta hemos preguntado acerca de la utilización de los esquemas de 180º y 360º como sistemas de evaluación formal para cada grupo de empleados. Como podemos observar en el GRÁFICO 3.10, más del 50% de las empresas de la muestra utilizan estos sistemas para evaluar a sus directivos, estando por debajo del 30% las que lo utilizan para el mayor grupo de empleados.

GRÁFICO 3.10. SISTEMAS DE EVALUACIÓN FORMAL TIPO 180º Ó 360º

En función del grupo de empleados



En cuanto a la influencia del país de origen nos encontramos que son las subsidiarias españolas de MNCs norteamericanas las que más utilizan estos sistemas (80%). En cambio las MNCs españolas lo hacen por debajo de la media global (45.6%).

Las diferencias por sector de actividad son prácticamente irrelevantes, sin embargo el tamaño de la MNC sí es un factor clave en el uso de sistemas más sofisticados. Así, de las empresas que tienen más de 5000 empleados, un 65.2% los utiliza, frente a las empresas con menos de 1000, donde son utilizadas tan sólo en un 33.3% de los casos.

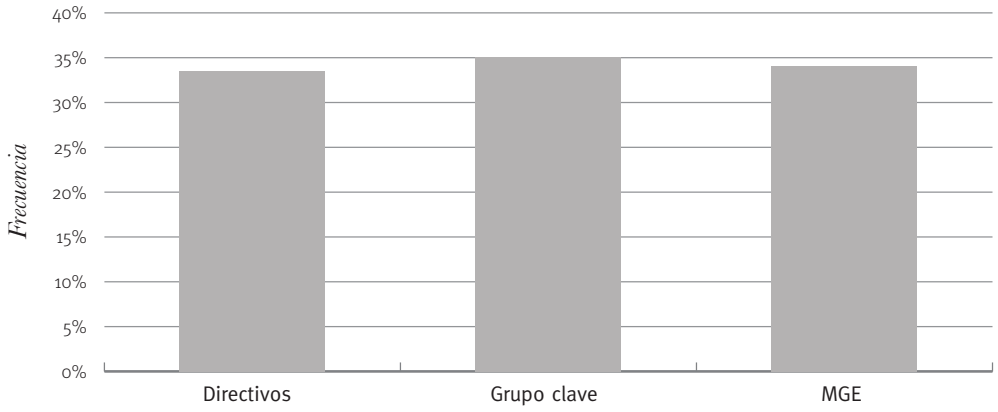
La estructura de la función de RRHH es también un factor que parece estar relacionado con el uso de estas prácticas. Un 62.1% de las MNCs en las que existe un comité de RRHH encargado del desarrollo de políticas a nivel mundial, usa estos sistemas de evaluación. Otro factor de peso es la existencia de un programa informático de RRHH a escala internacional; así, de las empresas que lo poseen un 62.9% implementa este tipo de sistemas.

La presión competitiva ha conducido a un buen número de empresas a utilizar el concepto de distribución forzada en los resultados de las evaluaciones, estableciendo un ranking entre sus empleados, mediante una campana de Gauss. El objeto de estos sistemas es detectar tanto los perfiles con un bajo desempeño como aquellos con un desempeño superior a la media. Los defensores de estos programas argumentan que es un sistema eficaz para recompensar el alto desempeño y eliminar aquellos empleados improductivos incrementando la eficacia organizacional. Son sistemas polémicos objeto de numerosas críticas por sus múltiples posibles efectos perversos. Dejando a un lado esta argumentación,

en la encuesta hemos preguntado a las empresas sobre su uso. Los resultados se muestran en el GRÁFICO 3.11. Como puede apreciarse, la distribución forzada se aplica en aproximadamente un tercio de las MNCs para cada uno de los grupos de empleados.

GRÁFICO 3.11. UTILIZACIÓN DE DISTRIBUCIÓN FORZADA EN LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Por grupo de empleados



La influencia del país de origen en la utilización de este mecanismo es clara. Las subsidiarias de MNCs americanas son las que más lo utilizan (entre un 43% y un 46% aproximadamente). Las MNCs españolas están aplicando este sistema en cifras en torno al 30%-35% para todos los grupos.

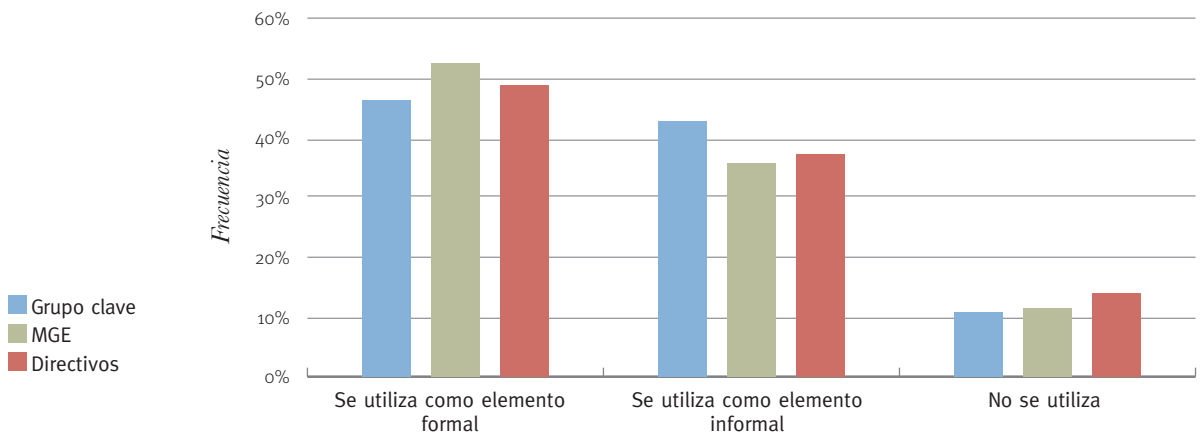
El tamaño de la MNC es un factor muy relevante en cuanto al uso de la distribución forzada. En las MNCs de mayor tamaño su uso está mucho más extendido que en las pequeñas (para los directivos tan sólo el 18% de las MNCs con empleados entre 500 y 999 utiliza la distribución forzada y, sin embargo, este porcentaje es de un 32.8% para las empresas con más de 5.000 empleados).

5 Relación entre la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional

La evaluación del desempeño como parte de la carrera profesional es el factor más importante para el reconocimiento del trabajo realizado por los empleados. Juega el papel de encontrar el punto de intersección entre la organización y los objetivos de la plantilla en relación a las metas de su carrera. Además sirve tanto para identificar empleados de alto potencial como para distinguir aquellos que no encajan.

GRÁFICO 3.12. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS DECISIONES DE DESPIDO Y REUBICACIÓN

Escala de 1 (sin importancia) a 5 (muy importante



Nuestra encuesta pregunta si se usan los resultados de la evaluación del desempeño en las decisiones de despido o de reubicación, precisando si se usa tanto como *input* formal o como *input* informal en estas decisiones (GRÁFICO 3.12).

Los resultados desvelan que donde más se utilizan como elemento formal es para el mayor grupo de empleados. Si observamos la influencia del país de origen, destaca su uso en las MNCs norteamericanas. Se utiliza como input formal en un 62.2% para los directivos, un 60.2% para el MGE y un 56% para el grupo clave. Este dato viene a demostrar el alto grado de formalización que imponen las MNCs norteamericanas en el uso de sus procedimientos (Ferner *et al.*, 2004).

6 Conclusiones

Esta encuesta nos ha aportado datos muy clarificadores de la realidad existente en el modelo de retribuciones y evaluación del desempeño de las MNCs en España.

En las subsidiarias extranjeras en España hemos constatado una fuerte centralización cuando se trata de retribuciones basadas en participación en acciones y, por el contrario, la discrecionalidad para establecer niveles salariales en función del mercado es muy grande. La autonomía se sitúa en un nivel medio para conceptos de retribución variable y evaluación de desempeño.

Se ha evidenciado que las MNCs españolas en España gozan de gran autonomía en sus operaciones y, sin embargo, sus subsidiarias en el extranjero tiene muy

poca en todos los temas relacionados con la retribución variable y la evaluación del desempeño. Donde mayor es esta autonomía es en la fijación de salarios en función del mercado local.

Si nos centramos en las retribuciones que perciben los empleados, vemos que la de los directivos y grupo clave están por encima de la mediana y que las retribuciones variables están muy generalizadas. Esto no ocurre con el mayor grupo de empleados, cuyos salarios están en torno a la mediana y son pocos los que perciben salarios variables. Para determinar la parte variable se valoran los resultados individuales.

Según esta encuesta, los sistemas de evaluación del desempeño de los empleados son muy utilizados para directivos y grupo clave tanto para las subsidiarias españolas como para las extranjeras y, lo más común, es que se trate de un sistema único de evaluación para todos los empleados. Los criterios más utilizados para ello son los cuantitativos, aunque también se valoran, en menor grado, los cualitativos y los resultados de grupo. Los datos nos revelan que más de la mitad de las MNCs se basan en sistemas 180º o 360º para los directivos y sólo un 30% para el MGE. Las subsidiarias norteamericanas en España utilizan estos criterios en un 80% de los casos y las españolas en un 45.6%, estando por debajo de la media. También hemos visto que la distribución forzada de los resultados de las evaluaciones para establecer un ranking entre los empleados está muy poco introducida en España. Ha quedado también patente que los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan como input formal e informal en las decisiones de despido o reubicación, siendo el MGE en el que más se aplica.

El tamaño de la empresa influye en el uso de estas políticas, siendo las mayores de 5000 empleados las que las tienen más implantadas. El sector de actividad también marca diferencias. Están más desarrolladas en servicios que en el sector manufactura.

Finalmente, se ha puesto de relieve que las MNCs en las que existen estructuras, comités internacionales de RRHH utilizan estas herramientas de forma generalizada, así como también aquellas en las que existen programas informáticos que recogen información de RRHH.

CAPÍTULO 4

Formación, Desarrollo Profesional y Gestión del Conocimiento

1 Introducción

La formación y el desarrollo profesional, tanto local como internacional, es una de las actividades cruciales de la dirección de RRHH en las MNCs. Los beneficios derivados de su correcta implantación están ampliamente reconocidos.

En este capítulo estudiaremos, en primer lugar, el grado de discrecionalidad de los directivos locales de las subsidiarias extranjeras en España y de las subsidiarias españolas en el extranjero en el diseño e implementación de las prácticas de formación y desarrollo, planes de carrera y gestión del conocimiento. En segundo lugar examinaremos cómo se instrumenta la formación en las MNCs que operan en España, analizando desde los rangos presupuestarios en los que se mueven hasta el contenido y características de los planes de formación de personal de alto potencial y grupo clave. En tercer lugar abordaremos el desarrollo de carreras y los planes de sucesión directiva. Y en cuarto lugar observaremos los principales mecanismos de gestión del conocimiento, tanto formales como informales, que se están utilizando en las MNCs en su conjunto y su impacto en el aprendizaje organizativo.

2 Discrecionalidad de los "managers" de las subsidiarias

Tradicionalmente, la literatura ha puesto de manifiesto que la formación y el desarrollo son prácticas de RRHH bastante descentralizadas (Noble, 1997). Sin embargo, constatamos una mayor frecuencia en el uso de mecanismos de formación internacional en las MNCs, para proporcionar a sus directivos una integración en la cultura corporativa global. Además, hay cierta evidencia empírica de cómo las MNCs tienden a desarrollar un control central en aquellas prácticas relacionadas con la retención y desarrollo del talento.

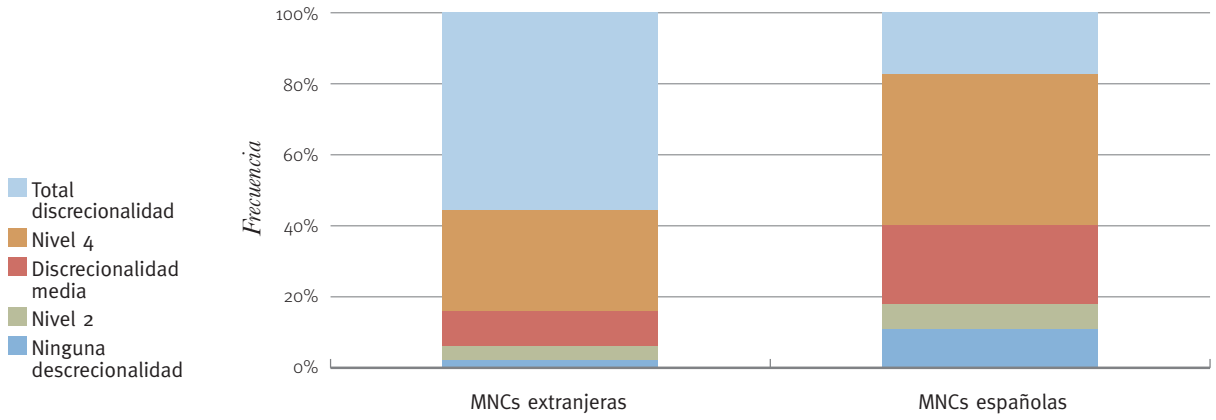
Respecto a la política de formación y desarrollo podemos afirmar que, en general, existe un alto grado de discrecionalidad en todas las MNCs, aunque se aprecien al-

gunas diferencias. Así, el grado medio de discrecionalidad para las subsidiarias de multinacionales extranjeras es de 4.19 (siendo el valor mínimo de 1 y el máximo de 5) mientras que para las operaciones en el extranjero de las MNCs españolas es de 3.36. Estos datos coinciden con los resultados obtenidos por las encuestas paralelas realizadas en Reino Unido (Edwards *et al.*, 2007) e Irlanda (Gunnigle *et al.*, 2007a)

En el Gráfico 4.1, vemos que el porcentaje de subsidiarias en España de MNCs de propiedad extranjera donde la discrecionalidad es total es de un 55.5% mientras que en las subsidiarias en el extranjero de MNCs de propiedad española es de un 17.3%.

GRÁFICO 4.1. DISCRECIONALIDAD PARA LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

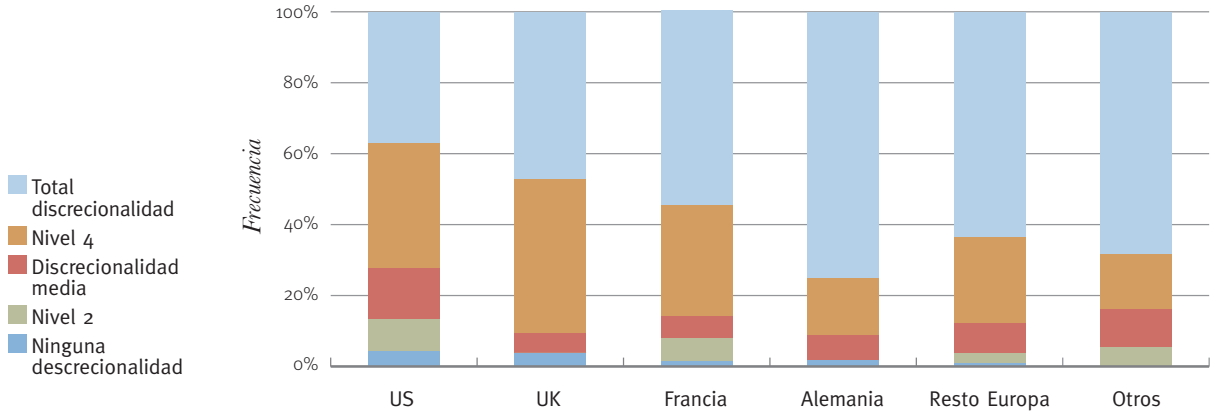
Comparativa MNCs propiedad extranjera y española
Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



Un factor moderador en el estudio de la discrecionalidad de las políticas de RRHH es el país de origen de la MNC. Quintanilla *et al.* (2009), señalan la mayor centralización de las MNCs norteamericanas en España. El Gráfico 4.2 recoge una comparativa por países.

GRÁFICO 4.2. DISCRECIONALIDAD PARA LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Por país de origen de la MNC
Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



Efectivamente, el porcentaje de los que han contestado que la discrecionalidad es total para esta política es menor para las MNCs norteamericanas. En el polo opuesto encontramos las MNCs alemanas.

Es interesante observar cómo en términos medios, son las MNCs españolas en el extranjero las que más centralizan esta política, incluso más que las americanas. Este hecho podría estar relacionado con la reciente internacionalización de la empresa española (Guillen, 2006) y su deseo de inculcar la cultura empresarial en las subsidiarias de los países de destino.

La segunda herramienta fundamental del desarrollo directivo (la primera era las prácticas de formación y desarrollo) es el diseño del *plan de carreras* y el *plan de sucesión de los directivos*. La evolución de la carrera profesional requiere de unos planes de formación en determinados conocimientos o habilidades con el objetivo de cubrir ciertas carencias. El desarrollo de carreras puede ser tanto vertical ascendente, en la línea jerárquica, como horizontal, en la línea funcional. En este sentido, como afirma Ferner (2000), los planes de sucesión de carreras directivas requieren habitualmente la aprobación del HQ, lo que demuestra una política centralizada. Los resultados de la encuesta revelan un grado de discrecionalidad intermedio (3.52) para las subsidiarias extranjeras y menor (2.87) en las actividades en el extranjero de las MNCs españolas.

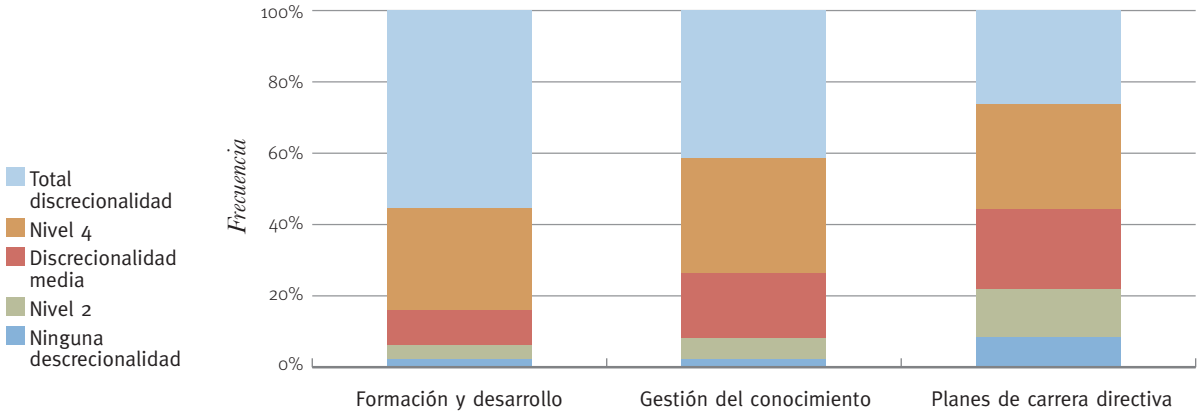
Por último, el aprendizaje organizativo -gestión del conocimiento- ha sido definido, en términos amplios, como todo aquello relacionado con los procesos y estructuras formales e informales que se utilizan en la organización para adquirir, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa (DiBella *et al.*, 1996). Respecto a esta política se puede afirmar que el HQ tendrá interés en que aquellos recursos críticos basados en el conocimiento se *internalicen* dentro de la MNC (Szulansky, 2000). Esto supondría un mayor control para aquellas subsidiarias que los posean. Sin embargo, estos aspectos no son tan obvios, ya que precisamente las subsidiarias que detentan un mayor poder son aquellas que más recursos críticos poseen y los hacen valer. Las subsidiarias con centros de excelencia son precisamente las unidades que suelen gozar de mayor autonomía dentro de la MNCs. Los diferentes roles que puede asumir una subsidiaria son, por lo tanto, un factor clave en su nivel de discrecionalidad respecto a esta política.

Al estudiar la discrecionalidad de esta política en la muestra, nos encontramos con una diferencia muy significativa entre las subsidiarias extranjeras en España que presentan un índice alto (4) y las españolas en el extranjero (2.96). Al analizar las subsidiarias extranjeras vemos que un 67% de las que tienen experiencia significativa en I+D y las que tienen responsabilidad internacional en relación a algún producto o servicio no tienen ninguna discrecionalidad (nivel 1) en la configuración local de la política de aprendizaje organizativo. Este resultado requiere un trabajo de análisis más profundo, pero corrobora la corriente de la literatura académica que apoya que las subsidiarias más críticas en cuanto a posesión de *know how* o de I+D, aunque gocen de prestigio y reconocimiento, son precisamente las más controladas por el HQ.

El Gráfico 4.3, compara el grado de discrecionalidad de las tres políticas analizadas para las subsidiarias extranjeras.

GRÁFICO 4.3. DISCRECIONALIDAD PARA LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Comparativa MNCs propiedad extranjera y española
Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



Comprobamos que la discrecionalidad es mayor para la política de formación, seguida del aprendizaje organizativo, siendo la menor la relacionada con los planes de carrera directivos.

3 La dirección de la formación en las MNCs

La formación de los equipos humanos, en particular la de los directivos, constituye uno de los mecanismos clave para lograr la diferenciación necesaria que constituirá una fuente de ventaja competitiva para las MNCs.

El nivel de formación varía mucho de unas empresas a otras, incluso entre los sectores (Grugulis, 2007). Se ha argumentado que las MNCs tienden a la implementación de estrategias sofisticadas de formación, para poder lograr el desarrollo de sus empleados y conseguir un mejor posicionamiento en el complejo entramado de la competitividad global (Losey, 1999).

En esta sección estudiamos, en primer lugar, el presupuesto que emplean las MNCs en formación en función de su masa salarial y, en segundo lugar, abordamos la existencia de planes de formación específicos para *altos potenciales* y personal clave.

Presupuesto en formación y desarrollo. La medida utilizada para indicar en qué grado la formación y el desarrollo del personal supone un elemento central en el éxito organizativo, es normalmente el porcentaje de la masa salarial que supone

el gasto en este ámbito en los últimos doce meses. Aunque esta métrica no indique la calidad de la formación, sí sirve para comparar la importancia que se le da (Garavan *et al.*, 2003). Asimismo, la combinación de esta medida con otros indicadores de formación y desarrollo nos da una idea de las diferencias entre las MNCs en relación a su compromiso en esta materia (Edwards *et al.,* 2007). Según Garavan *et al.*, (2008) el gasto medio en formación y desarrollo se sitúa en torno a un 4.5% de la masa salarial en las empresas de la Unión Europea.

La inversión en formación y desarrollo es vista como un indicador del grado en que las compañías consideran sus RRHH como un elemento central en el éxito de la estrategia empresarial. Sin embargo, hay muchas empresas que no tienen este dato disponible, especialmente cuando las organizaciones son más complejas. Hay que tener en cuenta que gran parte de la formación se realiza de manera informal en el propio puesto de trabajo y esto no se "contabiliza". También ocurre que la formación es una actividad que la empresa tiene internalizada y aunque se puedan computar ciertos gastos, hay otros, como el tiempo empleado en formación (en el que no se trabaja), que frecuentemente tampoco se cuentan como un coste directo en formación.

La inversión en formación y desarrollo como porcentaje de la cifra de gastos de personal en las MNCs que operan en España es del 2.3%, siendo un 2.7% en el caso de las norteamericanas. Este 2.3% es un punto y medio inferior a la inversión en Reino Unido, que según Edwards *et al.*, (2007) es del 3.8%. Si comparamos esta cifra con la inversión de las MNCs de propiedad española el resultado es claramente inferior, un 1.6%. No se aprecian diferencias de inversión por sector de actividad y, sin embargo, el tamaño sí influye. Las subsidiarias de MNCs grandes invierten más en formación y desarrollo que las pequeñas.

Planes de formación para altos potenciales y grupo clave. La teoría del capital humano sugiere que las empresas invierten en actividades de formación específicas (Becker, 1976) y de desarrollo propias para dotar a sus empleados de un conocimiento idiosincrático (Lepak y Snell, 1999). Como consecuencia se puede esperar de las MNCs un esfuerzo por fomentar herramientas formales para identificar y desarrollar sus *altos potenciales* y sus empleados clave.

A través del desarrollo de estos empleados, la organización se verá recompensada por un incremento del talento y del capital humano (Lepak y Snell, 1999). Estos empleados podrán ser los futuros líderes de la compañía y son conocidos habitualmente como *altos potenciales* o directivos "senior" potenciales, etc., para los que se conciben programas específicos de formación y desarrollo profesional.

Ante la pregunta acerca de la existencia de un programa específico de desarrollo de *altos potenciales*, la respuesta fue afirmativa en el 72.1% de los casos para las MNCs de propiedad extranjera, y en un 59.1% de los casos para las de propiedad española. También se preguntó si este programa ha sido adoptado en todas partes del mundo, o es un programa local que sólo se usa en España. La mayoría de las compañías respondieron que tiene un alcance global, utilizándose el mismo programa a nivel mundial. El Gráfico 4.4 muestra el formato de estos planes de formación para los *altos potenciales*.

En cuanto a los mecanismos utilizados para el desarrollo de los *altos potenciales*, en el Gráfico 4.5 se señala que la evaluación del desempeño basada en competencias globales es el más utilizado, siendo los menos habituales los destinos o asignaciones internacionales tanto a corto (menos de 12 meses) como a largo plazo (más de 12 meses). Edwards *et al.* (2007), señalan igualmente la evaluación del desempeño basada en competencias globales como el mecanismo de desarrollo de altos potenciales más utilizado en las MNCs en el Reino Unido.

GRÁFICO 4.4. FORMATO DEL PROGRAMA DE ALTOS POTENCIALES

Semejanza en su implementación dentro de la MNC

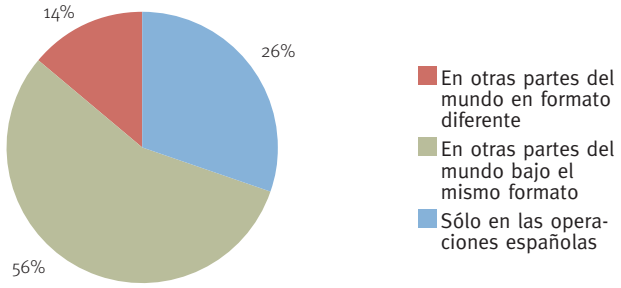
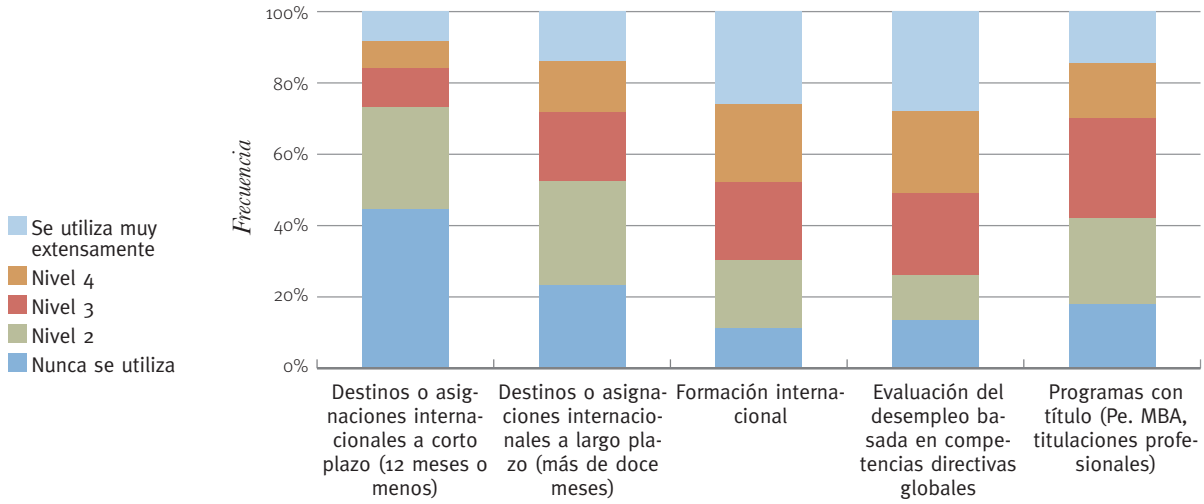


GRÁFICO 4.5. MECANISMOS PARA EL DESARROLLO DE ALTOS POTENCIALES

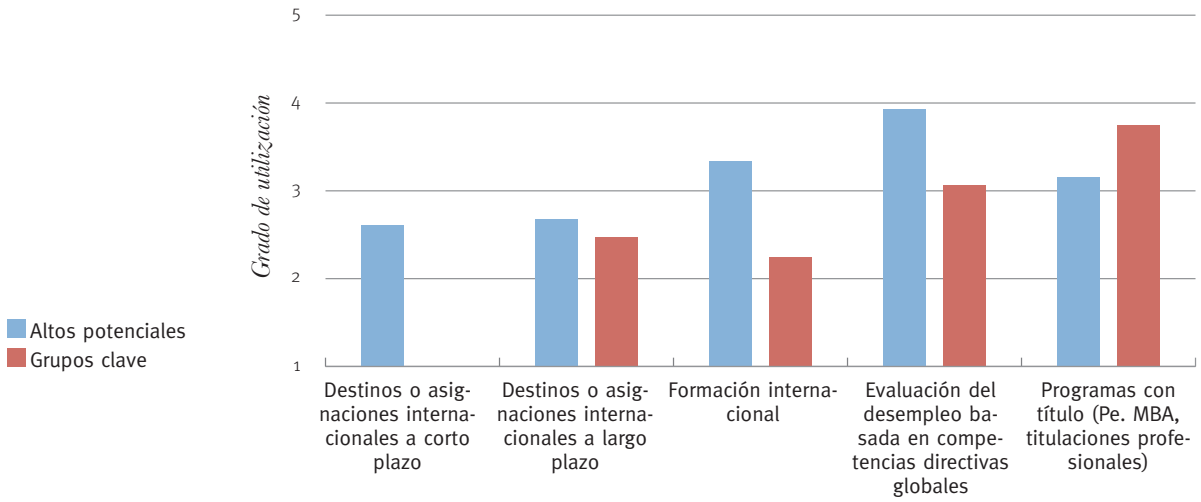
Comparativa por políticas
Escala de 1 (nucna se utiliza) a 5 (se utiliza muy extensamente)



Idéntica pregunta se ha formulado para el desarrollo de las personas del grupo clave. También aquí la utilización de programas específicos es muy habitual (75.7% de los casos). El Gráfico 4.6 muestra una comparativa que analiza los mecanismos utilizados en cada caso.

GRÁFICO 4.6 **COMPARATIVA MECANISMOS UTILIZADOS PARA ALTOS POTENCIALES Y GRUPO CLAVE**

Escala de 1 (nunca se utiliza) a 5 (se utiliza muy frecuentemente)



Es interesante observar cómo en el caso del grupo clave, el mecanismo más utilizado son los programas con título, y el menos, casi inexistentes, los destinos internacionales a corto plazo.

4 El Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional conforma el progresivo perfeccionamiento de la persona dentro de su vida en la organización, así como la progresión de su carrera profesional. En este apartado estudiamos la existencia de planes de sucesión de los directivos en las MNCs que operan en España y la gestión de expatriados como una medida concreta de desarrollo profesional dentro de la organización internacional.

Planes de sucesión de directivos. El plan de sucesión de directivos o plan de carrera profesional, es uno de los métodos más importantes para la identificación del talento directivo. Es un esfuerzo deliberado y sistemático, que realizan las organizaciones para asegurar la continuidad del liderazgo en las posiciones clave y encauzar el progreso individual (Rothwell, 1994: 6). Los planes de sucesión, se refieren al modo en que la organización es capaz de tener a las personas adecuadas, con las capacidades necesarias, en el momento y en el sitio preciso. Actualmente, muchas organizaciones planifican a largo plazo con el objetivo de desarrollar el talento en las personas, para que sean capaces de asumir roles en las posiciones claves que hay que reemplazar o que no existían anteriormente (Beardwell y Claydon, 2007).

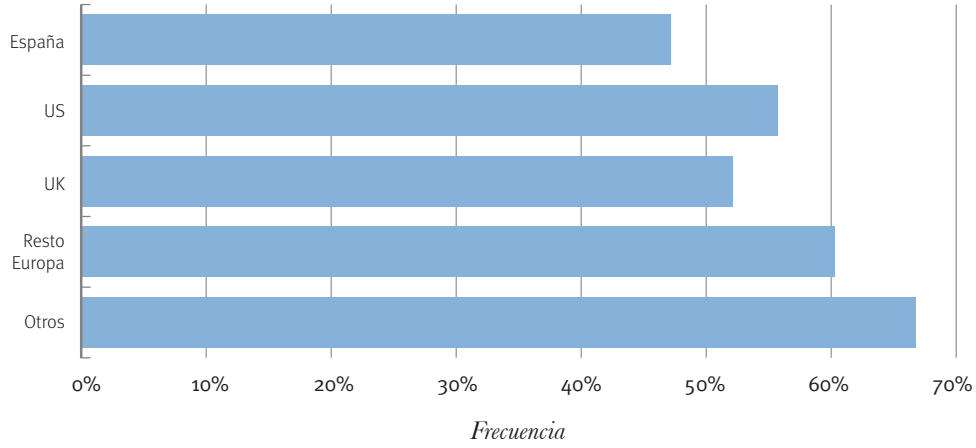
En nuestra encuesta se ha analizado la existencia de programas para planificar el ascenso de los directivos senior. El 48.6% de las MNCs de propiedad extranjera los poseen en sus operaciones en España. En el 82.2% de los casos este sistema se utiliza en otras zonas del mundo donde está operando la MNC. Para las MNCs de propiedad española, sólo en el 38.3% de los casos existe un sistema de planificación de desarrollo y sucesión de los directivos senior que se aplique a nivel mundial, sin embargo en el 82.7% de los casos lo utilizan en sus operaciones en España.

Gestión de expatriados. Los expatriados son habitualmente personas de la casa matriz que van a ocupar posiciones directivas clave en distintos departamentos funcionales en las subsidiarias extranjeras. Las razones que conducen a la expatriación son principalmente tres: ocupar posiciones clave, desarrollo directivo y desarrollo de la organización (Edström y Galbraith, 1977). En primer lugar, por tanto, los expatriados ocupan determinados cargos en las subsidiarias extranjeras que requieren capacidades específicas, conocimientos o habilidades para las cuales no hay personal cualificado disponible en el país de destino. En segundo lugar, los destinos internacionales proporcionan a los directivos experiencia internacional importante en el desarrollo de su carrera profesional. Estudios recientes, han puesto de manifiesto el impacto de las asignaciones internacionales a largo plazo en el éxito de la carrera directiva (Korff *et al.*, 2009). En tercer lugar, la coordinación y el control de las operaciones extranjeras de las MNCs, depende en gran medida, del proceso de socialización con los empleados locales y las redes de comunicación social desarrolladas por los expatriados. Los expatriados son una medida complementaria a la decisión de centralización del HQ, es decir, una de sus funciones fundamentales es asegurar que la subsidiaria en la que cumplen su mandato sigue determinados patrones de comportamiento, según la cultura y know how de la compañía (Merchant, 1985). La literatura acerca de la expatriación, ha considerado la diseminación de ciertos conocimientos funcionales únicos en la organización, como una de las razones más importantes para la decisión de expatriación (Harzing, 2001).

Hemos analizado la existencia de expatriados procedentes del país de la casa matriz o nacionales de terceros países trabajando actualmente en destinos a largo plazo (más de doce meses) en las subsidiarias. En el 56.7% de las MNCs que operan en España se han encontrado expatriados, aunque con una media que no supera los cinco. La literatura confirma que hay diferencias según el país de origen de la multinacional. Últimamente, se ha detectado un descenso en el uso de expatriados por parte de las MNCs norteamericanas que utilizan con mayor frecuencia otros mecanismos de control (Ferner *et al.*, 2004). Lo contrario sucede en las japonesas, que basan su control en sistemas personales a través de la expatriación directiva (Tung, 1988). En el Gráfico 4.7. se muestran los resultados de nuestro estudio. Las MNCs españolas, junto a las británicas y las norteamericanas, son las que utilizan expatriados en menor proporción.

GRÁFICO 4.7. UTILIZACIÓN DE EXPATRIADOS

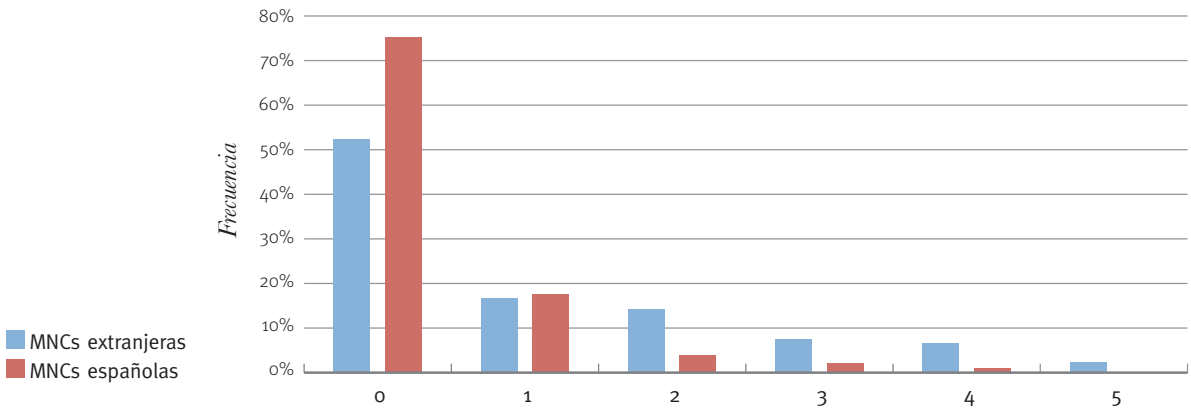
Por país de origen de la MNC



El nivel de la presencia de expatriados ha sido medido en nuestra encuesta mediante el numero de expatriados que ocupan alguna de las cinco posiciones directivas más importantes en la subsidiaria (Harzing, 2001). El Gráfico 4.8. muestra un nivel superior de expatriación en las subsidiarias extranjeras que en las MNCs españolas en sus operaciones en el extranjero.

GRÁFICO 4.8. NÚMERO DE EXPATRIADOS EN LAS CINCO POSICIONES DIRECTIVAS MÁS ALTAS

Comparativa MNCs de propiedad extranjera y española



Otro factor que también parece afectar la presencia de expatriados es el tamaño de la compañía a nivel mundial. En este sentido, el 82% de las empresas que tienen expatriados en España poseen más de 5000 empleados.

5 Gestión del Conocimiento

En esta sección examinamos las estructuras formales e informales utilizadas por las MNCs en la transferencia y gestión del conocimiento. Podemos definir la transferencia de conocimiento como el alcance que tienen los flujos de conocimiento entre una unidad y otra de la MNC (Martin y Salomon, 2003). Argote *et al.* (2003), lo definen como el modo en que una unidad es influenciada por la experiencia de otra.

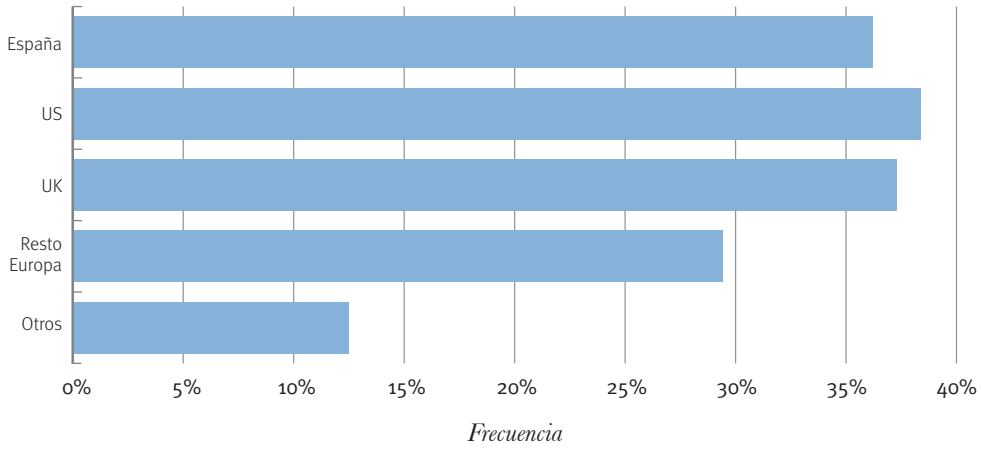
Aunque tradicionalmente se ha asumido que el HQ tenía el rol de adquirir y sintetizar conocimiento a través de las operaciones internacionales de la MNC, cada vez hay más evidencias que ponen de manifiesto las múltiples direcciones que los flujos de conocimiento tienen dentro de la MNC y el peso de las subsidiarias en esta función.

En nuestro estudio, hemos preguntado acerca de la existencia de una política formal de gestión del conocimiento para las operaciones en España (nos referimos a las subsidiarias en España de MNCs extranjeras, y al HQ de la MNC en el caso de españolas) o para la MNC en su conjunto. Para las operaciones en España, sólo el 32.4% de las MNCs analizadas posee una política de gestión del conocimiento, ascendiendo esta cifra a un 38% a nivel global de la MNC. En el caso de las MNCs españolas, se ha preguntado hasta qué punto la política de gestión del conocimiento de la casa matriz es seguida en las operaciones internacionales, siendo ésta parecida o muy parecida en el 84.2% de los casos.

Estudiando la influencia del país de origen, observamos en el Gráfico 4.9, que el país que lidera el ranking es USA, estando las MNCs españolas y las británicas muy cercanas a dicha cifra.

GRÁFICO 4.9. EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA FORMAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Por país de origen de la MNC



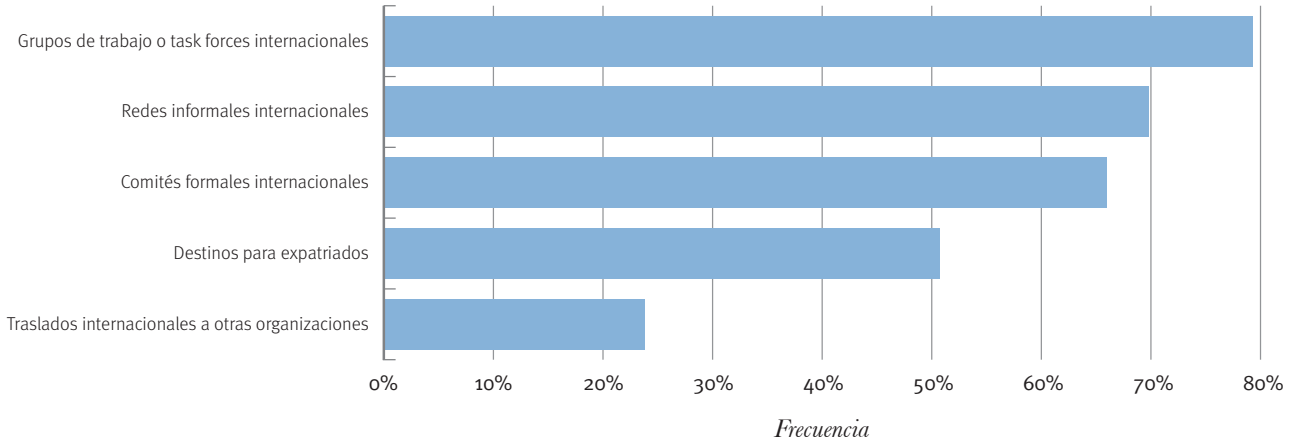
Además hemos comprobado que las empresas con más de 5000 empleados son las que con más frecuencia utilizan sistemas formales de gestión del conocimiento (60.4%).

Mecanismos formales e informales de gestión del conocimiento. Las empresas MNCs son comunidades sociales que están especializadas en la adquisición y transferencia de conocimiento (Kogut y Zander, 1994). Actualmente hay un gran interés por la investigación acerca de las formas y mecanismos más eficaces de transferir el conocimiento en las MNCs. Estructuras sociales como *redes formales, intercambio de personas o comités* proporcionan el contexto relacional que facilita la creación del capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Los expatriados actúan como vínculo de unión entre el HQ y las subsidiarias, pasando por sus manos una gran cantidad de información. Los expatriados son, fundamentalmente, vehículos de transferencia de conocimiento tácito: "conocimiento basado en su propia experiencia y enraizamiento en la cultura organizativa de la compañía" (Riusala y Vesa, 2004). Además, las MNCs son espacios relacionales que necesitan crear un contexto social o espacio de negociación de recursos. Frost y Zhou (2005) identifican los *proyectos en grupo, las redes informales internacionales y las task forces* como medios de intercambio y negociación. Por último, la existencia de *redes inter-organizacionales* está considerada como la vía principal a través de la cual las MNCs intercambian recursos entre las distintas unidades y logran acceder al capital o a los mercados. Esto lo consiguen mediante traslados internacionales a otras organizaciones como proveedores, clientes, universidades o entidades privadas de I+D. Estas relaciones se extienden a instituciones *académicas o de I+D,* y han sido identificadas como instrumentos muy significativos para la obtención de nuevas capacidades para desarrollar recursos críticos para la MNC (Tregraskis, 2003).

La encuesta ha estudiado estos mecanismos centrándose en: destinos para expatriados, grupos de trabajo o *task forces* internacionales, comités formales internacionales, redes informales internacionales y traslados internacionales a otras organizaciones como proveedores, clientes, universidades, entidades privadas de I+D.

El Gráfico 4.10. muestra los porcentajes de utilización de cada uno de los mecanismos.

GRÁFICO 4.10. UTILIZACION DE LOS DIFERENTES MECANISMOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

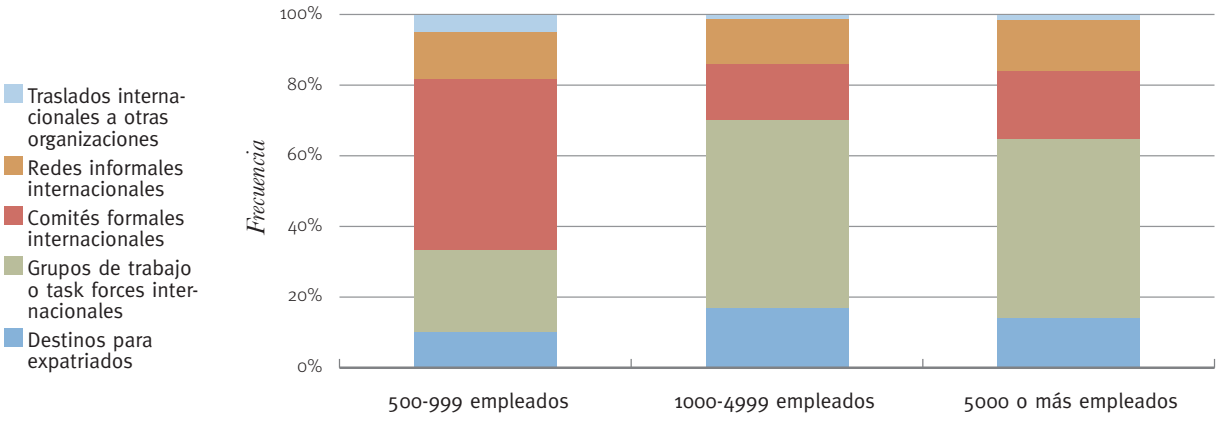


Comprobamos que son los grupos de trabajo o *task forces* internacionales los que ocupan el primer lugar, seguidos por las redes informales internacionales. Los resultados en Reino Unido (Edwards *et al.*, 2007) sugieren, también, estos dos mecanismos como los más comunes. Se ha preguntado, asimismo, acerca del mecanismo más empleado. Nuevamente son las *task forces* internacionales las más utilizadas (49.8%).

Sin embargo, al analizar la influencia del tamaño de la MNC apreciamos diferencias. En el Gráfico 4.11, observamos que el mecanismo más empleado por las pequeñas son los comités formales internacionales, que apenas son utilizados por las empresas que cuentan con más de 1000 empleados, quienes prefieren las task forces como mecanismo de gestión.

GRÁFICO 4.11. MECANISMOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Comparativa por tamaño de la MNC



La información de que disponemos nos permite identificar el mecanismo de transferencia del conocimiento más importante asociado a cada uno de los mecanismos de aprendizaje organizativo. La encuesta ha analizado los resultados del aprendizaje en las siguientes cuestiones:

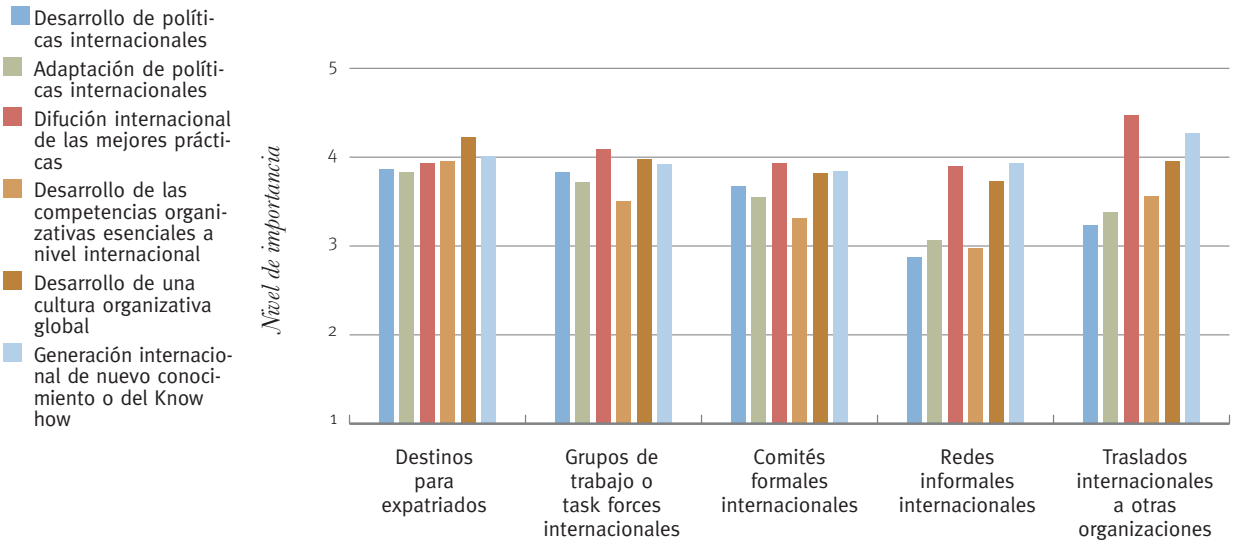
- Desarrollo de políticas internacionales
- Adaptación de políticas internacionales
- Difusión internacional de las mejores prácticas
- Desarrollo de las competencias organizativas esenciales a nivel internacional
- Desarrollo de una cultura organizativa global
- Generación internacional de nuevo conocimiento o del know how

Midiendo el grado de importancia vemos que "la difusión internacional de las mejores prácticas" es el mecanismo de aprendizaje organizativo que alcanza la puntuación más alta: 4.02 de media (1 es muy poco importante y 5 es muy importante), seguido de la "generación internacional de nuevo conocimiento". En el estudio británico (Edwards *et al.*, 2007) el orden es a la inversa: el primer puesto para la generación internacional de nuevo conocimiento" y el segundo para "la di-

fusión internacional de las mejoras prácticas". De todos modos, podemos afirmar que los resultados del aprendizaje organizativo son siempre elevados, ya que en todos los casos la media supera el 3.5. El Gráfico 4.12 ilustra la importancia de los resultados del aprendizaje relacionados con cada mecanismo.

GRÁFICO 4.12. IMPORTANCIA DE CADA MECANISMO EN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Escala de1 (nada importante) a 5 (muy importante)



Del gráfico anterior, se desprende que tanto los mecanismos formales como informales de transmisión del conocimiento juegan un papel crítico en el aprendizaje organizativo. También apreciamos que en los destinos para expatriados destaca el "desarrollo de una cultura organizativa global" y que los grupos de trabajo o *task forces* sirven fundamentalmente para la "difusión internacional de las mejores prácticas", al igual que en los comités formales internacionales y los traslados internacionales a otras organizaciones. Por último, vemos que las redes informales internacionales tienen un papel relevante en la "generación internacional de nuevo conocimiento o de *know how*", así como en la "difusión internacional de las mejores prácticas".

6 Conclusiones

Al estudiar el grado de discrecionalidad de las MNCs en la implantación de prácticas de formación y desarrollo, de planes de carrera y de gestión del conocimiento hemos observado que las españolas otorgan (en las tres prácticas) a sus subsidiarias extranjeras menos autonomía que la que dan las multinacionales de propiedad extranjera a sus subsidiarias en España. Este dato podría estar relacionado con la incipiente internacionalización de la MNC española y la necesidad de controlar más estrechamente sus operaciones en el extranjero. Hemos visto, también,

que las subsidiarias extranjeras aplican distintos grados de discrecionalidad según la práctica. Es en formación y desarrollo donde se ha encontrado el mayor grado de descentralización, pues suelen diseñarse e implementarse localmente. La mayor centralización es para el plan de carreras, mientras que la política de gestión del conocimiento ocupa una posición intermedia.

La inversión que las empresas dedican a la formación es un indicador revelador de la importancia que se le da a este tema. En este capítulo se ha evidenciado que las MNCs que operan en España están muy debajo de la media de la Unión Europea. La inversión en España es del 2.2% de la masa salarial frente al 4.5% europeo.

Las MNCs extranjeras que operan en España presentan índices muy elevados en la práctica de planes de formación de altos potenciales y grupo clave, mientras que las nacionales presentan niveles intermedios. Para los altos potenciales el más utilizado es el basado en la evaluación de competencias globales y el menos los destinos internacionales a corto y largo plazo. Ello viene a confirmar la escasa movilidad intra-organizacional geográfica que hay en las MNCs en España, ya apuntada por otros autores. Para los empleados del grupo clave también es éste, el basado en la evaluación, el más aplicado, pero además destacan programas con título como MBAs u otras titulaciones.

Los distintos análisis de este capítulo nos han revelado que para planificar el ascenso de directivos senior el uso de la evaluación del desempeño es utilizado por casi un 50% y que lo aplican más las MNCs de propiedad extranjera que las españolas. Como afirma Aguilera (2005) en España el sistema habitual que se utiliza para ascender en la carrera directiva, está basado en la "seniority" de los directivos, más que en otro tipo de procedimientos.

En el empleo de la expatriación de empleados, como medida para potenciar su desarrollo profesional, la influencia del país de origen es muy evidente. Su uso es menos intenso en las MNCs españolas que en las norteamericanas, británicas y del resto de Europa. Además, en términos generales, hemos visto que cuanto mayor es la empresa mayor es el empleo de esta medida.

La existencia de políticas formales de gestión del conocimiento no supera el 40%. Las MNCs norteamericanas y las de mayor tamaño son las que las usan más frecuentemente.

Para concluir, destacamos que el mecanismo más importante de transmisión del conocimiento en las MNCs que operan en España son los grupos de trabajo o task forces internacionales, que se usan fundamentalmente para la difusión internacional de las mejores prácticas dentro de la MNC. Sin embargo, la utilización de los destinos para expatriados se emplea con mayor frecuencia para el desarrollo de una cultura organizativa global.

CAPÍTULO 5

Sistemas de Participación, Comunicación y Prácticas de Alto Rendimiento

1 Introducción

En las últimas dos décadas hemos asistido a un interés creciente por los sistemas de participación de los empleados en las organizaciones, por los sistemas de comunicación y por las llamadas prácticas de alto rendimiento (Edwards *et al.,* 2002). Se entiende por prácticas de alto rendimiento las tendentes a lograr una mayor flexibilidad en las formas organizativas, a través de la existencia de equipos de trabajo responsables de determinadas cuestiones, de sistemas de evaluación del desempeño basados en resultados, de sistemas de retribución variable o poniendo un especial énfasis en los programas de formación.

El debate se ha extendido al contexto de las MNCs. Nos interesamos no sólo por la incidencia de dichas prácticas sino también por la forma en que las MNCs las transfieren a sus subsidiarias. Existe la creencia generalizada de que las MNCs norteamericanas hacen especial hincapié en la implementación de estas prácticas. Pero, en muchas ocasiones, el grado de penetración de las mismas está afectado por la influencia de los sistemas de negocio de los países en que operan (Lawler *et al*., 2008).

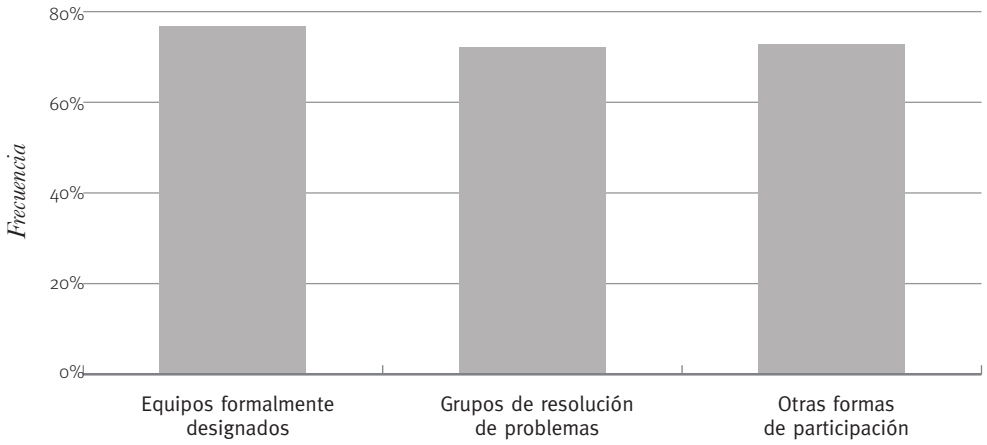
En este capítulo analizamos los sistemas de participación y comunicación de los empleados, así como el grado de discrecionalidad que tienen las subsidiarias para implementarlos. Nos centramos también en la incidencia de las prácticas de alto rendimiento y los factores que las determinan en las MNCs que operan en España.

2 Participación de los empleados

A grandes trazos, podemos distinguir dos formas fundamentales de participación directa de los empleados en el proceso de trabajo. Por un lado, a través de la existencia de equipos formalmente designados en los que los empleados tienen cierta responsabilidad para organizar su trabajo y llevar a cabo un conjunto de

tareas. Por otro lado, la existencia de grupos de resolución de problemas o de mejora continua, donde los empleados se ocupan de manera más activa de cuestiones de calidad, producción o servicio. El GRÁFICO 5.1 muestra la incidencia de estas formas de participación.

GRÁFICO 5.1. FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS



Ambas prácticas están ampliamente extendidas, siendo superior al 70% el porcentaje de empresas que las llevan a cabo (77% en el caso de equipos formalmente designados, 72% en los grupos de resolución de problemas). Además, un 73% de las MNCs reconoce utilizar otras prácticas que suponen implicación directa de los empleados en el proceso de trabajo.

En cuanto a la combinación de las formas de participación, destaca que más de la mitad de las MNCs encuestadas, el 53%, utilizan las tres prácticas señaladas en el gráfico anterior, mientras sólo un 8% reconocen no llevar a cabo ninguna de ellas.

Encontramos algunas diferencias importantes en el uso de estas prácticas según el país de origen. Si bien las diferencias son menos relevantes en cuanto a la existencia de grupos de resolución de problemas, sí son destacables en lo que se refiere a equipos formalmente designados. El CUADRO 5.1 muestra dichas diferencias.

Mientras que en las MNCs españolas estos equipos aparecen en el 67% de las empresas, en las de origen extranjero el porcentaje medio llega al 79%. Además de las MNCs norteamericanas, destacan en este grupo las empresas del resto de Europa. La alta incidencia que se observa en este grupo, 81%, está determinada en gran parte por Francia, Alemania y los países de la Europa nórdica, con porcentajes del 90% aproximadamente.

El sector manufactura es el que utiliza estos sistemas de participación de forma más extendida. Esto ocurre en España y en otros países, como Reino Unido (Ed-

CUADRO 5.1. FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

País de origen	Formas de participación	
	Equipos formalmente designados	Grupos de resolución de problemas
España	67%	68%
Estados Unidos	77%	78%
Reino Unido	73%	68%
Resto de Europa	81%	72%
Resto del mundo	75%	77%

wards *et al.*, 2007). Se aprecian diferencias significativas en el grado de implantación del grupo de resolución de problemas pero no en el de equipos formalmente designados. Constatamos, además, que las formas de participación directa son más frecuentes en las MNCs diversificadas que en aquellas que producen un solo producto o servicio, también en consonancia con lo observado para otros países. Atendiendo al tamaño de la MNC, vemos que la incidencia es mayor en empresas que tienen entre 1000 y 5000 trabajadores y algo menor en las de menos de 1000 y en las de más de 5000 empleados.

Apreciamos diferencias de sistemas entre las MNCs que cuentan con más de un centro de trabajo y que reconocen el uso de al menos alguna de estas prácticas. Los datos revelan que en el 63% de los casos existe un sistema de participación idéntico o similar en todos o casi todos los centros de trabajo y que en un 28% el sistema es diferente en todos o casi todos los centros. Hay un 9% que reconoce que los sistemas de participación no están extendidos: están presentes en algunos centros pero no en otros. Estos datos nos permiten concluir que hay una clara evidencia de transferencia de los sistemas de participación dentro de las MNCs.

Otro aspecto importante relativo a la participación de los empleados es la existencia de task forces o equipos de proyecto que implican a empleados no directivos y que funcionan en varias unidades operativas de la MNC. Los datos reflejan que estos equipos existen en el 80% de las empresas.

El CUADRO 5.2 refleja la distribución de las task forces por país de origen. Como puede observarse, las MNCs norteamericanas y británicas utilizan estos equipos con una frecuencia algo mayor que las de otros países.

También apreciamos que las task forces son más frecuentes en empresas de mayor tamaño y que el sector de operaciones no parece influir. Constatamos una relación claramente positiva con la existencia de un comité de directivos senior de RRHH a nivel internacional. Cuando éste existe y desarrolla políticas de RRHH aplicables a los diferentes países, la incidencia de las prácticas de task forces es ostensiblemente superior (70% cuando no existe dicho comité frente al 84% en caso positivo). Por tanto, cómo se organiza la función de RRHH es una variable relevante.

CUADRO 5.2. USO DE TASK FORCES POR PAÍS DE ORIGEN

País de origen	Porcentaje
España	80%
Estados Unidos	85%
Reino Unido	85%
Resto de Europa	77%
Resto del mundo	75%

En cuanto a las características de las task forces en aquellas empresas que las utilizan, cabe destacar la integración con otras partes de la multinacional. Sólo el 16% de las empresas encuestadas reconoce que las task forces están presentes únicamente en algunas de las regiones en las que opera la MNC, mientras que el 84% manifiestan que se utilizan de forma global en todas las regiones o en la mayoría de ellas.

El grado de integración internacional de estas actividades queda avalado por el hecho de que el 72% de las MNCs que utilizan estos equipos incluye a empleados de fuera de España. Se reconoce, además, una estructura transnacional relativamente común en un 69% de los casos. No sólo existe una clara integración de estos equipos y una política común de la MNC en este aspecto, sino que las conexiones también aparecen con clientes y proveedores (el 38% de las empresas los incluyen en sus task forces) e incluso con empresas de la competencia (el 29% mantiene equipos conjuntos con sus competidores).

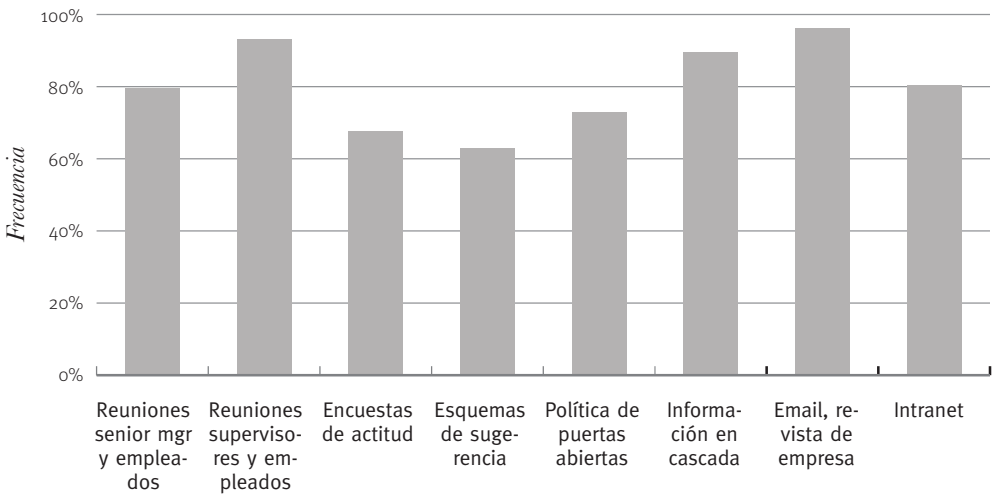
3 Sistemas de información y comunicación

En este apartado analizamos las distintas formas en que la MNC se comunica y comparte información con sus empleados. El GRÁFICO 5.2 ofrece una perspectiva de ocho posibles formas de comunicación y el uso de cada una de ellas.

Como puede observarse, los mecanismos más frecuentemente utilizados para comunicarse con los empleados son el email (96%) y las reuniones con los supervisores o directores de línea (93%). Es también muy frecuente la transmisión de información en cascada, según la cadena de mando establecida en la organización (89%). La intranet de la empresa se utiliza en un 80%, seguida por las reuniones entre directivos senior y empleados en un 79% y las políticas de puertas abiertas en un 73%. Los mecanismos menos utilizados, aunque con porcentajes elevados, son las encuestas de actitud (67%) y los esquemas de sugerencias por parte de los empleados (62%).

En cuanto a la mayor o menor intensidad en el uso de estos mecanismos, cabe destacar que el porcentaje de empresas que usan sólo alguno de ellos es inferior al 1%, mientras que aquellas que reconocen usarlas todas suponen aproximadamente el 30%. En el CUADRO 5.3 vemos que la distribución es distinta para empresas españolas y extranjeras.

GRÁFICO 5.2. FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS



CUADRO 5.3. INTENSIDAD EN EL USO DE LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

Número de mecanismos utilizados	MNCs españolas		MNCs extranjeras	
	Frec. relativa (%)	Frec. acumulada (%)	Frec. relativa (%)	Frec. acumulada (%)
1	1.1	1.1	0.0	0.0
2	3.0	4.1	1.3	1.3
3	3.0	7.1	1.6	2.9
4	12.1	19.2	5.7	8.6
5	7.2	26.4	11.3	19.9
6	35.0	61.4	28.5	48.4
7	21.3	82.7	19.2	67.6
8	17.3	100.0	32.4	100.0

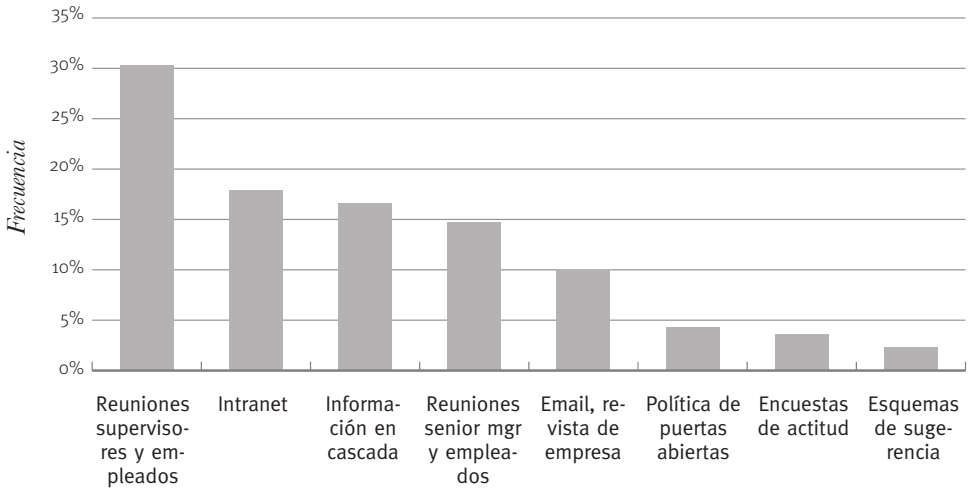
Destaca que el porcentaje de empresas que utilizan todos los mecanismos es casi el doble entre MNCs extranjeras (32.4%) que entre las españolas (17.3%). Centrándonos en las frecuencias acumuladas, podemos observar, por ejemplo, que sólo el 8.6% de las MNCs extranjeras usa menos de cinco mecanismos de comunicación, mientras que ese porcentaje alcanza el 19.2% entre las MNCs españolas.

Entre las extranjeras, son las norteamericanas las que tienden a combinar un mayor número de mecanismos. También aparece asociación positiva con el tamaño de la empresa. Las más grandes hacen un uso más intensivo de estos mecanismos de comunicación. Lo mismo ocurre con el grado de diversificación, para el que encontramos asociación positiva con el uso combinado de varios sistemas. En cuanto al sector de operaciones, sin embargo, no se aprecian diferencias importantes entre manufactura y servicios.

Cuando utilizan más de un mecanismo de comunicación, lo que ocurre en todas las MNCs extranjeras y en casi todas las españolas, éstas reconocieron, mayori-

tariamente, en un 87%, dar más importancia a uno de ellos sobre el resto. No se aprecian diferencias en este porcentaje entre empresas españolas y extranjeras. El GRÁFICO 5.3 muestra, para cada mecanismo de comunicación analizado, el porcentaje de empresas que lo consideraron como el más importante.

GRÁFICO 5.3. FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

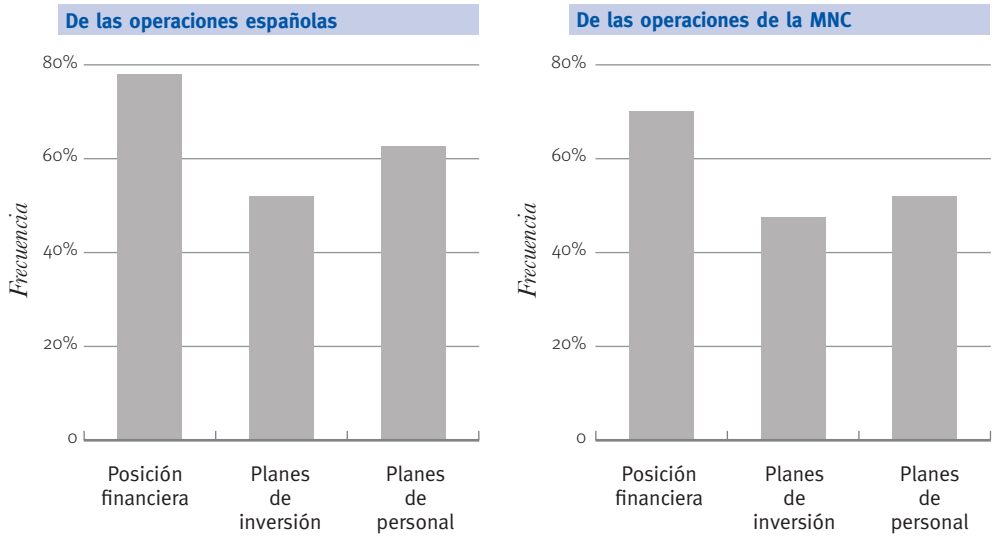


Las reuniones entre los directores de línea o supervisores y los empleados es el mecanismo considerado, con más frecuencia, el más importante (30% de empresas lo reconocen como tal) a una distancia significativa del resto. Políticas de puertas abiertas, encuestas de actitud o esquemas de sugerencia sólo fueron consideradas como las formas de comunicación más importantes por un porcentaje no superior al 5%.

Además de las diferencias encontradas entre MNCs españolas y extranjeras en el uso de estos mecanismos, es importante señalar la existencia de otras más profundas atendiendo a la nacionalidad y a los tipos concretos de comunicación. Así, por ejemplo, en las MNCs norteamericanas se dan en mayor grado que en organizaciones de otros países las reuniones entre los directivos senior y los empleados, la comunicación vía intranet y especialmente las encuestas de actitud y los esquemas de sugerencias. En este último tipo de comunicación también destacan las MNCs británicas. Estas formas de comunicación están asociadas a las prácticas de alto rendimiento que analizaremos más adelante. Estos resultados relativos a la mayor incidencia de estas prácticas en MNCs norteamericanas están en línea con la literatura reciente (Lawler *et al.,* 2008).

Otro aspecto interesante es analizar la clase de información que transmiten estos mecanismos a los empleados. El GRÁFICO 5.4 muestra en qué grado se proporciona información sobre tres aspectos: la posición financiera, los planes de inversión y los planes de personal. El panel izquierdo hace referencia a la información referente a las operaciones españolas, mientras que el panel derecho contempla la referente a la MNC en su conjunto.

GRÁFICO 5.4. INFORMACIÓN PROPORCIONADA A LOS EMPLEADOS



Un elevado porcentaje de empresas proporciona a sus empleados información de la posición financiera, tanto la que se refiere a las operaciones españolas (78%) como la de la MNC (72%). Los planes de inversión se comunican a los empleados en aproximadamente la mitad de las empresas, no existiendo diferencias importantes entre los planes de las operaciones españolas y los de la MNC. Sin embargo, sí las hay, en la provisión de información relativa a los planes de personal, los referentes a la propia plantilla. En España son comunicados a los empleados por el 64% de las empresas, cifra que desciende al 54% si nos referimos a las operaciones de la MNC.

Las MNCs españolas tienden a proporcionar menos información sobre la posición financiera que las extranjeras, especialmente las norteamericanas, donde esta práctica es más frecuente. El tamaño no parece influir, pero sí el sector. Encontramos una mayor provisión de información en manufactura, especialmente en aquellas empresas con mayor grado de diversificación y donde la estructura de RRHH está integrada a nivel internacional. En cuanto a la los planes de inversión y planes de personal no se aprecian diferencias importantes por nacionalidad, tamaño, sector o grado de diversificación.

4 Discrecionalidad de las subsidiarias en las políticas de participación y comunicación

Analizamos aquí el grado de discrecionalidad de las subsidiarias en aspectos relativos a la participación de los empleados y los sistemas de comunicación e información. Al hablar de subsidiarias, nos referimos a las operaciones en España

de las MNCs extranjeras y a las operaciones en otros países en el caso de MNCs españolas.

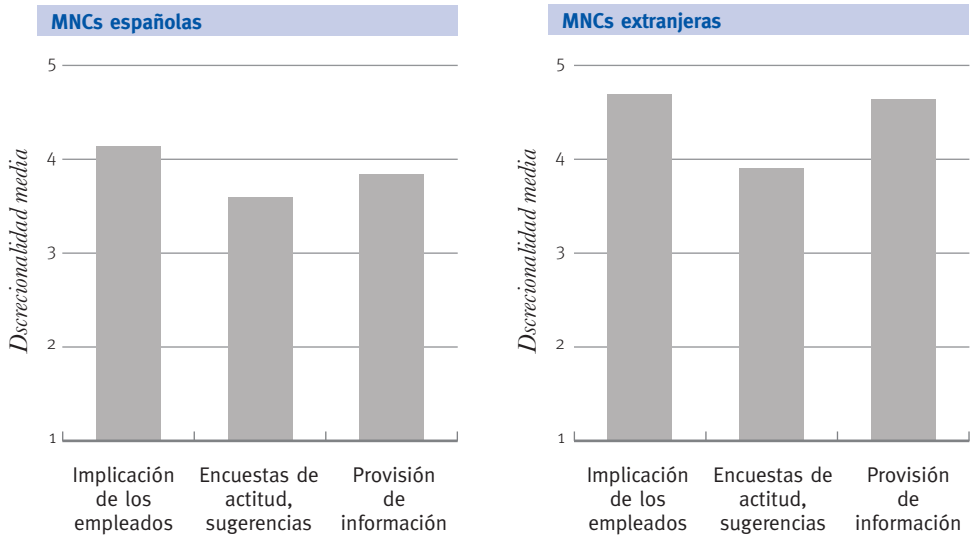
El cuestionario mide el grado de autonomía en los siguientes aspectos: implicación de los empleados en el proceso de trabajo; encuestas de actitud y esquemas de sugerencia, y provisión de información a los empleados.

Para cada uno de estos aspectos, el grado de discrecionalidad varía en una escala de 1 a 5. El valor 1 significa que las subsidiarias no tienen discrecionalidad, sino que deben implementar la política configurada por un nivel superior, como la casa matriz o el headquarter regional. El valor 5 indica que tienen plena discrecionalidad para diseñar sus propias políticas.

Como puede observarse en el GRÁFICO 5.5, el grado medio de discrecionalidad es bastante elevado. Si comparamos los tres aspectos considerados, la menor autonomía la encontramos en las encuestas de actitud y esquemas de sugerencia, aunque el grado de discrecionalidad sigue siendo relativamente alto, superior al valor 3 de la escala. En general, los datos indican que las subsidiarias en España de MNCs extranjeras gozan de un mayor grado de discrecionalidad que las operaciones que las MNCs españolas mantienen en otros países. Las diferencias son más acusadas en las políticas de implicación de los empleados en el proceso de trabajo y en la información que se les proporciona. Esta evidencia de mayor grado de autonomía en las subsidiarias de MNCs extranjeras en comparación con de las de MNCs españolas se ha encontrado también para otros países, como Irlanda (Gunnigle *et al.*, 2007a).

GRÁFICO 5.5. DISCRECIONALIDAD DE LAS SUBSIDIARIAS

Escala de 1 (sin discrecionalidad) a 5 (discrecionalidad total)



5 Prácticas de Alto Rendimiento

Como hemos citado al inicio de este capítulo, las prácticas de alto rendimiento engloban una serie de políticas que tienden a dotar a las organizaciones de mayor flexibilidad. Ramsay *et al., (*2000), identifican una amplia variedad de prácticas que podemos englobar en los siguientes bloques temáticos:

- Información y comunicación: mejores canales de comunicación de la dirección a los empleados y en sentido inverso, política de puertas abiertas, etc.
- Sistemas de retribución: sistemas basados en incentivos, participación de los empleados en los beneficios de la empresa, entre otras prácticas.
- Equipos de trabajo: existencia de equipos que funcionan de forma autónoma y resuelven problemas específicos relativos a determinados aspectos, como calidad, etc.
- Sistemas de formación: fomento de cursos de formación específicos y generales, relativos a la resolución de problemas, a potenciar las habilidades directivas, etc.
- Sistemas de calidad: existencia de controles de calidad de productos y servicios, registro de quejas y reclamaciones, etc.
- Sistemas de contratación y selección de personal: selección basada en motivación, experiencia, habilidades y comunicación; evaluación periódica del desempeño para empleados de todos los niveles; políticas de diversidad.

En base a la información disponible en nuestra base de datos y a la clasificación de Ramsay *et al.,* (2000), tratamos de clasificar a las empresas en tipos, atendiendo al uso más o menos intensivo de estas prácticas. Construimos para ello un índice basado en información procedente de diez prácticas diferentes que agrupamos en varias categorías.

Prácticas relativas a equipos de participación:
- existencia de grupos de resolución de problemas
- existencia de equipos de trabajo con responsabilidad en determinadas áreas

Prácticas relativas a comunicación:
- reuniones entre los directivos senior y todos los empleados
- política de puertas abiertas

Prácticas relativas a retribución:
- sistemas de retribución variable
- participación en acciones
- participación en beneficios

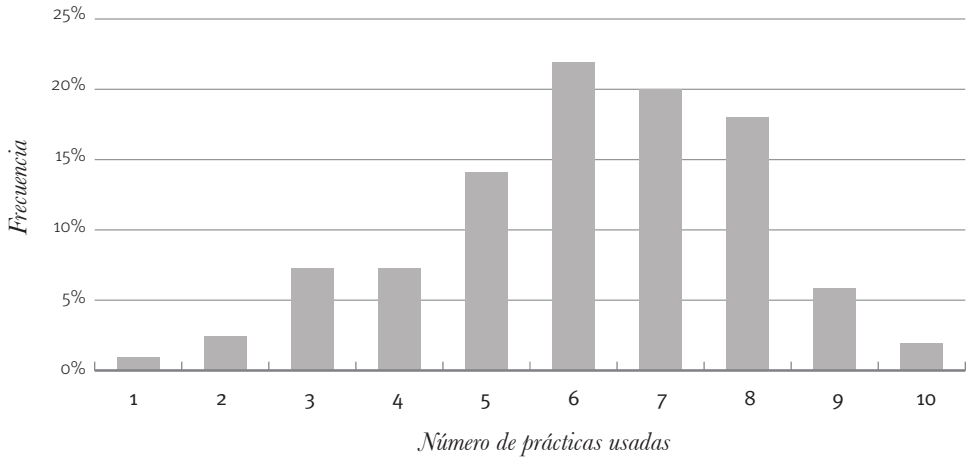
Prácticas relativas a la evaluación del desempeño:
- uso de sistemas formales y periódicos de feedback “hacia arriba”, “por pares” o de “360 grados” para evaluar el desempeño
- decisiones de despido o reubicación basadas en los resultados de la evaluación del desempeño

Prácticas relativas a formación:

- Programas de desarrollo directivo específicamente dedicados a "personal con alto potencial"

Para cada una de las diez prácticas consideradas, la base de datos proporciona información acerca de si son usadas o no por las MNCs. A partir de esa información, construimos una variable que indica, para cada empresa, cuántas de las diez prácticas utiliza. El GRÁFICO 5.6 proporciona información sobre el porcentaje de empresas que utilizan, desde una única práctica, hasta las diez prácticas consideradas.

GRÁFICO 5.6. INTENSIDAD EN EL USO DE PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO



En base a esta información, clasificamos a las empresas en dos tipos atendiendo a la intensidad en el uso de estas prácticas:

- Tipo 1 (intensidad alta): empresas que utilizan más de la mitad de las prácticas de alto rendimiento citadas
- Tipo 2 (intensidad baja): empresas que utilizan como máximo la mitad de dichas prácticas.

Con esta clasificación, aproximadamente dos tercios de las empresas encuestadas se sitúan en el tipo 1 y un tercio en el tipo 2. Existen diferencias destacables en función de la nacionalidad. Así, en consonancia con la literatura reciente (Lawler *et al.,* 2008), son las MNCs norteamericanas las que con más intensidad las usan (78%). El porcentaje, aunque algo menor, también es elevado en las MNCs británicas, con un 73% de empresas en el tipo 1. En las empresas de nacionalidad española el porcentaje baja drásticamente hasta situarse en el 58%. En las MNCs procedentes del resto de Europa, el 65% hace un uso intensivo de estas prácticas.

También hallamos claras diferencias atendiendo al tamaño de la MNC. La relación positiva con el número de empleados resulta evidente: entre las empresas con

menos de 1000 empleados, sólo el 52% corresponde al tipo 1, mientras que el porcentaje se incrementa en diez puntos para las MNCs que tienen entre 1000 y 5000 empleados, hasta el 62%. Un aumento muy similar se observa para las MNCs con más de 5000 empleados: el 71% de estas empresas reportan un uso intensivo de prácticas de alto rendimiento.

Otro factor que explica la variabilidad en el uso intensivo de estas prácticas es el grado de integración de la función de RRHH. La diferencia encontrada entre las que la tienen integrada a través de un comité de directivos sénior y las que no, es remarcable; 30 puntos las separan: 76% las que sí la tienen integrada frente al 46% en las que no.

También encontramos diferencias atendiendo al grado de diversificación. La mayor intensidad de se da en empresas más diversificadas. El sector de operaciones no influye en este sentido.

6 Conclusiones

De este capítulo podemos extraer conclusiones muy interesantes. Hemos constatado que las formas de participación de los empleados en los procesos de trabajo, tanto si son a través de equipos con responsabilidad en ciertas áreas como a través de grupos de resolución de problemas, están ampliamente extendidas. Y que donde más lo están es en las MNCs extranjeras, en el sector manufactura y entre aquellas empresas más diversificadas.

Así mismo, se ha evidenciado la importancia de las task forces, que aparecen como una forma de participación con alto grado de incidencia. Son las MNCs norteamericanas y británicas las que utilizan estos equipos con mayor frecuencia. Destaca también la asociación positiva con el tamaño de la empresa y con la existencia de una función de RRHH integrada a nivel internacional.

Al analizar los mecanismos de comunicación de los empleados se ha visto que el más frecuente es el email, seguido de las reuniones con los supervisores, la intranet de la empresa y la transmisión de la información de acuerdo a la jerarquía establecida en la organización. Las MNCs tienden a combinar distintos sistemas, en menor grado las españolas que las de otros países. Entre estas últimas, destacan las norteamericanas, donde el empleo de varios mecanismos es más frecuente. También se aprecia un uso más intensivo en empresas más grandes y más diversificadas.

Además, se ha evidenciado que, en general, las subsidiarias reconocen tener un alto grado de discrecionalidad para fijar las políticas de participación y comunicación. Es mayor el nivel de autonomía reconocido por las subsidiarias en España de MNCs extranjeras que por las operaciones en otros países de MNCs españolas.

Finalmente, del estudio de las prácticas de alto rendimiento, se han identificado como tal una serie de políticas relativas a diferentes aspectos, no sólo participación y comunicación, sino también uso de ciertos sistemas de retribución, evaluación del desempeño y políticas de formación. Se ha construido un índice que permite clasificar a las MNCs en dos grupos en función del uso más o menos intensivo de estas políticas. Los datos reflejan que la mayor intensidad aparece en MNCs norteamericanas, en empresas con mayor número de empleados, con mayor grado de diversificación y en las que existe una integración de la función de RRHH a nivel internacional.

CAPÍTULO 6

Sistemas de Representación Legal de los Trabajadores y Relaciones Laborales

1 Introducción

El actual sistema de relaciones laborales español es fruto del que empezó a gestarse en los años inmediatamente posteriores a la dictadura. A partir de 1975, a través de acuerdos alcanzados entre el Estado, los sindicatos y los empresarios, se fue perfilando el marco legal que rige las relaciones laborales (Miguélez y Prieto, 1991). El Estatuto de los Trabajadores de 1980 (Ley 8/1980, de 10 de marzo) constituye la norma principal dentro de la legislación laboral española. Se estructura en tres grandes bloques relativos a aspectos básicos de la relación laboral: la relación individual de trabajo, la colectiva de trabajo y la negociación colectiva (Gómez y de la Calle, 1995).

A partir de los años ochenta, para dar respuesta a las distintas situaciones económicas por las que atraviesa España, se llevan a cabo distintas reformas legislativas del mercado laboral. La característica más destacada de las relaciones laborales, a pesar del importante grado de autonomía que supone el proceso de negociación colectiva, es el peso fundamental de la legislación, mucho mayor que en otros países de nuestro entorno. Es, pues, un sistema altamente constreñido por el marco legal regulador, que, aun habiendo sido reformado en varias ocasiones, sigue manteniendo un alto nivel de influencia.

En este contexto, ¿cómo se desarrollan las relaciones laborales en las empresas MNCs que operan en España? Obviamente muy marcadas por el marco legal existente. Pero, también, hay otros factores influyentes, como pueden ser el país de origen, el tamaño de la empresa o el sector en el que opera. Además, las legislaciones vigentes en el país de origen de la MNC también condicionan estas relaciones laborales. Esto se ha visto en el Reino Unido, donde el peso de la representación legal de los trabajadores de MNCs que operan allí es menos importante en las de origen norteamericano que en las de países europeos (Ferner *et al.*, 2005b; Tüselmann *et al.*, 2005).

En el plano europeo, un hito importante en las relaciones laborales ha sido la Directiva 94/45/CE del Consejo Europeo (de 22 de septiembre), cuyo objetivo es mejorar los sistemas de información y consulta de los trabajadores. A tal fin se establece un organismo específico de representación, el Comité de Empresa Europeo.

Otra directiva posterior, la 2002/14/CE (de 11 de marzo), refuerza la anterior y trata de fortalecer la armonización de los sistemas jurídicos de los países europeos en materia laboral (Álvarez Cuesta, 2008).

En el ámbito de las MNCs, la existencia del Comité de Empresa Europeo puede influir en la forma en que se articula la toma de decisiones que afectan al trabajador, y, de nuevo, dicha influencia puede variar en función de distintos factores, entre ellos, el país de origen de la MNC (Marginson *et al.*, 2004).

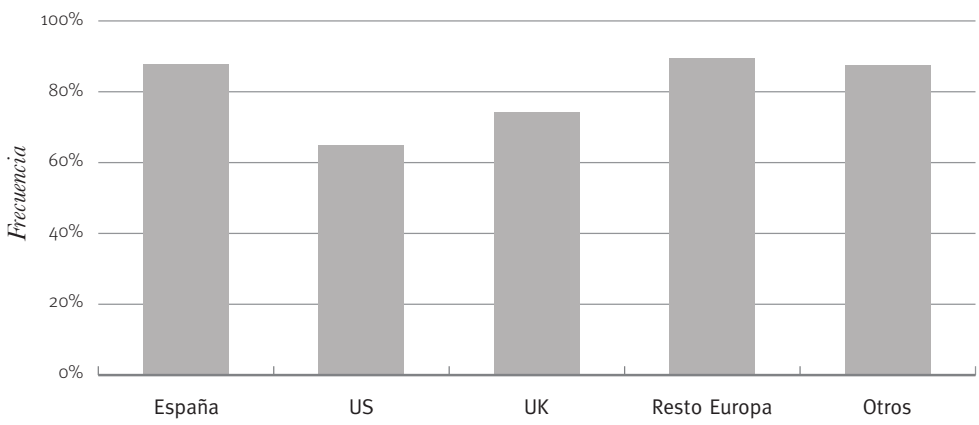
En este capítulo examinamos algunos aspectos relativos a la representación legal de los trabajadores; la negociación colectiva, su extensión y grado de cobertura; y los mecanismos de información y consulta. Además, analizamos la incidencia de los Comités de Empresa Europeos y el grado de autonomía de los directivos para la negociación con los órganos de representación y para la provisión de información y consulta.

2 Representación legal de los trabajadores

La existencia de un Comité de Empresa, o de algún tipo de representación legal de los trabajadores, es muy frecuente en las MNCs que operan en España: aproximadamente el 83% los posee. Las de origen español se sitúan por encima de esta media y alcanzan el 87%, mientras que las de origen extranjero están en un 82%. El Gráfico 6.1. nos muestra que hay diferencias según el país de la multinacional

GRÁFICO 6.1. REPRESENTACIÓN LEGAL DE LOS TRABAJADORES

Incidencia por país de origen de la MNC



Es en las MNCs norteamericanas donde la representación de los trabajadores es más débil, estando 20 puntos por debajo de la que tienen las de origen español. Estos datos están en línea con los encontrados en estudios similares llevados a cabo para otros países, como Irlanda (Gunnigle *et al.*, 2007a) o Reino Unido (Edwards *et al.*,

2007). De entre las empresas de origen europeo, observamos que las británicas se sitúan en un porcentaje inferior al de las del resto de Europa. Los porcentajes más altos corresponden a las MNCs francesas y alemanas. Las procedentes de otras regiones ostentas cifras muy similares a las de las empresas españolas.

También existen diferencias importantes en cuanto al tamaño de la empresa y al sector de operaciones. Los datos que aparecen en el Cuadro 6.1. nos indican que a mayor número de empleados, mayor presencia de representación legal, con diferencias de 15 puntos porcentuales entre MNCs con menos de 1000 trabajadores y las de más de 5000. Por sector de operaciones, la representación legal es mucho más frecuente en manufactura que en servicios, en consonancia con lo encontrado en estudios similares para otros países (Gunnigle *et al.*, 2007a; Edwards *et al.*, 2007).

CUADRO 6.1. REPRESENTACIÓN LEGAL DE LOS TRABAJADORES

Incidencia por tamaño y sector de operaciones

Tamaño (núm. de empleados)		Sector de operaciones	
500-900	70.4%	**Manufactura**	91.8%
1000-4999	80.7%	**Servicios**	76.5%
5000 o más	85.2%		

Respecto a la forma de articulación de esta representación legal de los trabajadores, destaca que en la práctica totalidad de las MNCs, el 94.8%, los representantes pertenecen a algún sindicato y que en más de la mitad de las empresas (53.5%) se ha llegado a formar alguna sección sindical. De nuevo, existen variaciones importantes por país de origen. Así, la presencia de secciones sindicales en MNCs españolas alcanza el 60%, porcentaje que se sitúa en el 52% para las extranjeras. Entre estas últimas, son las norteamericanas y las británicas las que presentan los índices más bajos: 48% y 46% respectivamente. En cuanto al tamaño de la empresa, las diferencias son mucho más acusadas. Mientras que sólo en el 25% de las MNCs de entre 500 y 900 empleados existen dichas secciones sindicales, el porcentaje llega al 48% en las que tienen entre 1000 y 5000 trabajadores y alcanza el 59% en las de más de 5000 empleados. No existen diferencias importantes por sector de operaciones.

En este estudio hemos querido analizar más profundamente las características de la representación de los trabajadores, caso de que existan, en los nuevos centros de trabajo, los creados en los últimos cuatro años. Un 47% de las MNCs encuestadas reconoce el establecimiento de nuevos centros en España en ese período. De ellos, el 18% son resultado de procesos de fusión o adquisición mientras que el 82% son de nueva creación. Existen algunas diferencias en función del país de origen. Así, en MNCs norteamericanas son menos frecuentes los procesos de nueva creación (en torno al 62% de nuevos centros), mientras que en empresas españolas o de otros países este porcentaje no difiere de la media, situándose por encima del 80%.

La representación legal de los trabajadores en los nuevos centros (nos ceñimos a éstos por ser los más numerosos) también es distinta según el país de origen. De nuevo, son las MNCs norteamericanas las que ostentan menores índices de órganos de representación de los trabajadores, con un porcentaje algo inferior al 30%, muy por debajo de la media (53%) y de la incidencia registrada en las MNCs españolas (60%).

Estos datos muestran claramente que a pesar de que las MNCs sigan las normas institucionales, es decir el marco legislativo laboral, del país en el que operan, también están condicionadas por la filosofía y el sistema de negocio de sus países de origen. En este sentido, encontramos a las MNCs norteamericanas y a las españolas en extremos opuestos, con la presencia menor y mayor respectivamente, de órganos de representación legal de los trabajadores.

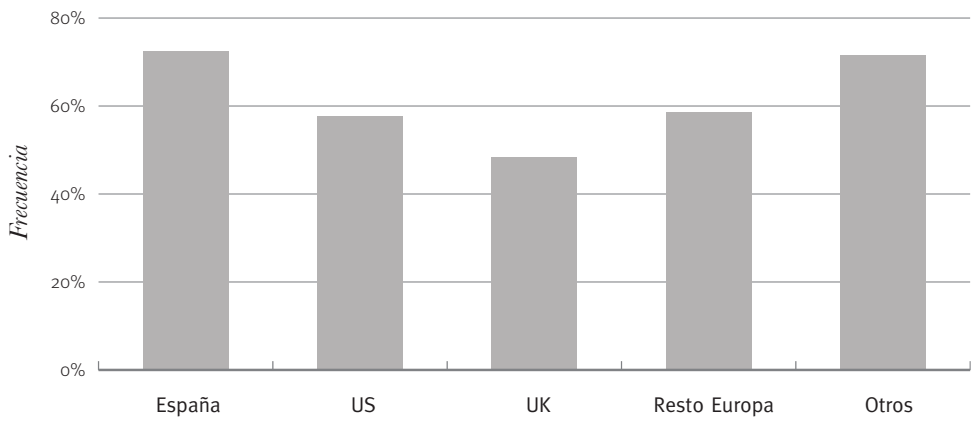
3 Negociación Colectiva

En este epígrafe, la encuesta aporta información más detallada acerca de la labor que llevan a cabo los órganos de representación legal de los trabajadores, centrándose en cuestiones relativas a la negociación colectiva u otros tipos de acuerdos, cuando no existe tal negociación.

La negociación colectiva es un fenómeno ampliamente extendido, en parte por imperativo legal, en nuestro país, y por tanto, también en las MNCs que aquí operan. Se da en un 60% de las empresas encuestadas, siendo de nuevo mayor el porcentaje entre las españolas (72%) que entre las de origen extranjero (58%). El Gráfico 6.2 ofrece información relativa a la negociación colectiva en función del país de origen.

GRÁFICO 6.2. NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Incidencia por país de origen de la MNC



Como se ha comentado, destaca el amplio porcentaje en las empresas españolas. Por su parte, las empresas británicas son aquellas en las que menos se da este tipo de negociación, con un porcentaje en torno al 48%, inferior al de las MNCs norteamericanas y del resto de Europa, que se sitúa diez puntos por encima, en torno a 58%.

El Cuadro 6.2 resume la información en función del tamaño de la empresa y el sector de operaciones.

CUADRO 6.2. NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Incidencia por tamaño y sector de operaciones

Tamaño (núm. de empleados)		Sector de operaciones	
500-900	49.6%	**Manufactura**	65.7%
1000-4999	52.4%	**Servicios**	53.3%
5000 o más	66.1%		

Como ya se observaba en el apartado anterior, son las empresas más grandes aquellas en las que la representación legal es más frecuente y, como muestra el Cuadro 6.2, las que presentan porcentajes más altos de procesos de negociación colectiva. En cuanto al sector de operaciones, estos procesos son más importantes en manufactura que en servicios.

En el 63% de los casos en que existe negociación colectiva en la empresa, se plasma a través de un convenio colectivo, mientras que en el 37% restante se lleva a cabo mediante pactos de empresa. El convenio colectivo es más frecuente en MNCs españolas y en MNC con mayor número de empleados.

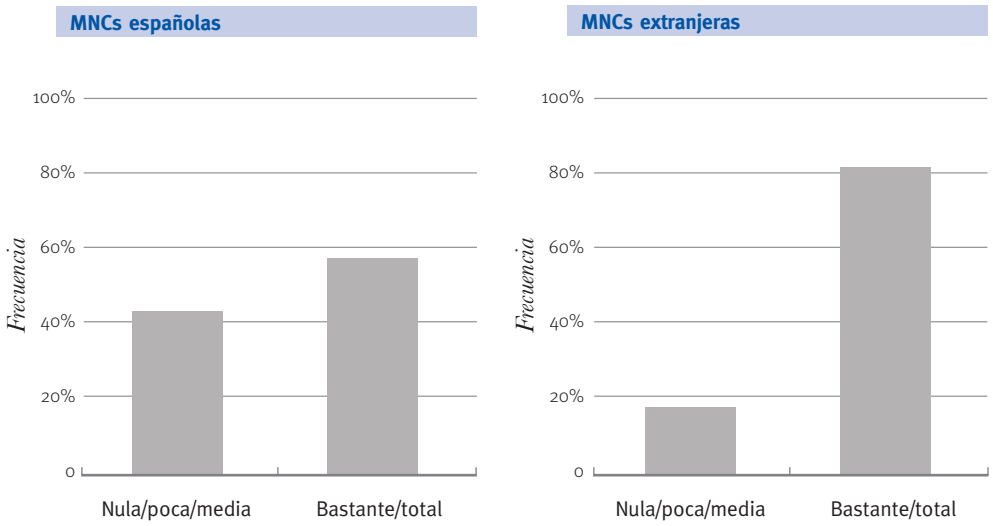
Cuando no existe negociación colectiva en la empresa, los trabajadores se acogen en la inmensa mayoría de los casos (87%) al convenio colectivo del sector correspondiente. Esta incidencia es menor en MNCs españolas (80%) que en las de origen extranjero (88%). En cuanto al tamaño, es más frecuente en las MNCs mayores que en las pequeñas.

La encuesta se ha interesado por conocer si existe homogeneidad en las cuestiones tratadas en la negociación del convenio colectivo en los distintos centros de la empresa.

Dos tercios de las MNCs afirman que dichas cuestiones son las mismas en todos los centros de trabajo, mientras que un tercio reconoce que existen diferencias. Esta evidencia no se reparte por igual en todos los países. En las españolas la heterogeneidad es más frecuente que en las extranjeras. Así, sólo el 50% de las MNCs españolas reconoce homogeneidad en las cuestiones negociadas en todos los centros, porcentaje que llega al 70% en las extranjeras. También es mayor la homogeneidad en empresas de mayor tamaño: 59% en las de menos de 5000 empleados, frente al 70% en las de más de 5000.

La encuesta también mide el grado de autonomía de los directivos, respecto a la casa matriz, para negociar con los sindicatos. Los resultados para MNCs españolas y extranjeras aparecen en el Gráfico 6.3.

GRÁFICO 6.3. AUTONOMÍA DE LOS DIRECTIVOS PARA LA NEGOCIACIÓN



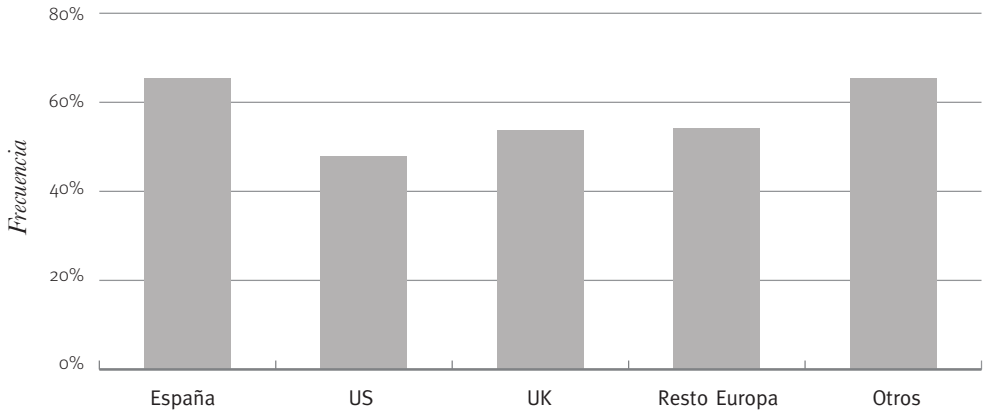
Los resultados muestran una fuerte divergencia entre ambos grupos. Se aprecia que la autonomía de los directivos de las empresas españolas es mucho menor que la que tienen los de empresas extranjeras. El 83% de estas últimas afirma tener "bastante o total" autonomía para negociar con los sindicatos, frente a un 56% de las españolas.

4 Información y Consulta

Con el fin de conocer la forma de transmitir información a los empleados, se ha preguntado por la existencia de reuniones regulares entre directivos y representantes de los trabajadores. El porcentaje medio de empresas que reconocen su existencia es del 56% de las que tienen representantes de los trabajadores. Como ocurría con otros aspectos anteriormente descritos en este capítulo, también aquí, se aprecian diferencias importantes atendiendo al país de origen, siendo más frecuentes en MNCs españolas que en extranjeras. Además, se observa cómo en este último grupo, son las norteamericanas las que en menor medida promueven este tipo de reuniones regulares.

GRÁFICO 6.4. REUNIONES DIRECTIVOS/REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Incidencia por país de origen de la MNC



El Cuadro 6.3 ofrece información sobre la incidencia de estas reuniones en función del tamaño de la empresa y el sector de actividad. Las reuniones entre directivos y representantes de los trabajadores son más frecuentes en las empresas que superan los 5000 empleados, y en las de manufactura que en las de servicios.

CUADRO 6.3. REUNIONES ENTRE DIRECTIVOS Y REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Incidencia por tamaño y sector de operaciones

Tamaño (número de empleados)		Sector de operaciones	
500-999	49.4%	**Manufactura**	60.2%
1000-4999	49.6%	**Servicios**	47.6%
5000 o más	59.8%		

También se ha preguntado por la cantidad de información que se transmite en estas reuniones regulares. Para ello, se estableció una escala de valores del 1 al 5. El valor 1 corresponde a la mínima información facilitada, la que obliga la legislación vigente, y el 5 a la máxima, la dirección proporciona información superior a la mínima requerida, de forma que se mantiene un diálogo fluido y constante con los representantes de los trabajadores. El 13% de las MNCs en que se llevan a cabo estas reuniones reconoce facilitar poco más que la información mínima requerida (valores 1 y 2 de la escala), el 31.7% se sitúa en una posición media (valor 3 de la escala), el 13.6% en el valor 4. El porcentaje más alto, 40.9%, lo encontramos en el nivel 5, es decir en las que facilitan información mucho más allá del mínimo legal obligatorio y mantienen un diálogo importante con los empleados. Curiosamente, la provisión de información es menor en las MNCs españolas (se sitúan en un valor medio de 3.2) que en las norteamericanas, británicas y del resto de Europa (con valores medios en torno a 3.8). Es decir, que a pesar de que las españolas son más propensas que las

extranjeras a llevar a cabo reuniones regulares entre directivos y representantes de los trabajadores, la información que transmiten es menor.

Otro de los aspectos a destacar es que en aquellas MNCs que no llevan a cabo reuniones regulares (un 44% de las que reconocen existencia de representación legal de los trabajadores) tampoco se prevé establecer una estructura de este tipo de encuentros en un futuro próximo. La práctica totalidad de MNCs en esta situación así lo reconoce.

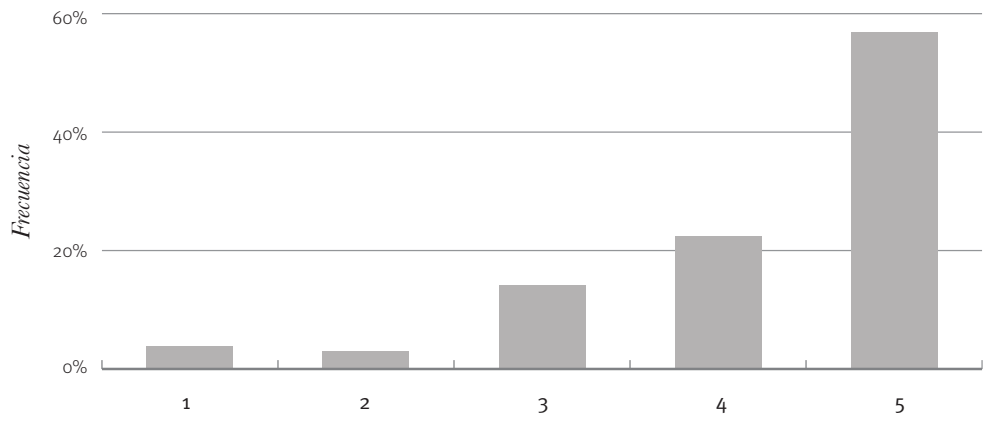
El cuestionario también indaga sobre la existencia de reuniones entre directivos y representantes de los trabajadores a un nivel inferior al de las operaciones en España, es decir, aquellas que afectan sólo al centro de trabajo o a trabajadores de distintos centros, pero no a la totalidad de las operaciones españolas. Una media del 30% de las MNCs reconoce la existencia de estos encuentros, siendo mucho mayor la frecuencia entre las españolas (43%) que entre las extranjeras (27%). También son más habituales en las empresas de mayor tamaño y algo más en manufacturas que en servicios. Al igual que ocurre con las reuniones al nivel de las operaciones españolas en su conjunto, prácticamente todas aquellas empresas que no las llevan a cabo tampoco prevén hacerlo en un futuro próximo.

Aparte de los canales formales para provisión de información y consulta (reuniones regulares entre directivos y representantes de los trabajadores), más de dos tercios de las MNCs encuestadas reconocen la existencia de otro tipo de canales, a los que se les da en la mayoría de los casos la misma o mayor importancia que a los canales formales.

De la misma forma en que el cuestionario se interesa por la autonomía de los directivos para negociar con los representantes de los trabajadores, también pregunta por su autonomía para facilitar información y consulta a los empleados en las operaciones españolas. Los datos aparecen en el Gráfico 6.5.

GRÁFICO 6.5. AUTONOMÍA DE LOS DIRECTIVOS PARA INFORMACIÓN Y CONSULTA

Escala de 1 (ninguna autonomía) a 5 (autonomía total)



En la mayoría de las MNCs, aproximadamente el 56%, los directivos tienen autonomía. Son muy pocas las empresas que se sitúan en los valores inferiores de la escala. Esta evidencia se observa tanto en las españolas como en las extranjeras. En estas últimas no se encuentran diferencias significativas en función del país de origen. Tampoco se aprecian en el tamaño de la empresa o en el sector de operaciones.

5 Comités de Empresa Europeos

Como se ha comentado, la Directiva 94/45/CE del Consejo Europeo supuso un hito fundamental en el intento de homogeneizar algunos aspectos de las relaciones laborales para los trabajadores en el ámbito comunitario. La Directiva obligaba a las MNCs con más de 1000 trabajadores en el territorio de la Unión Europea a establecer un Comité de Empresa Europeo, un órgano de representación de los trabajadores a nivel comunitario, que tendría como objetivo impulsar los mecanismos de información y consulta de dichos trabajadores.

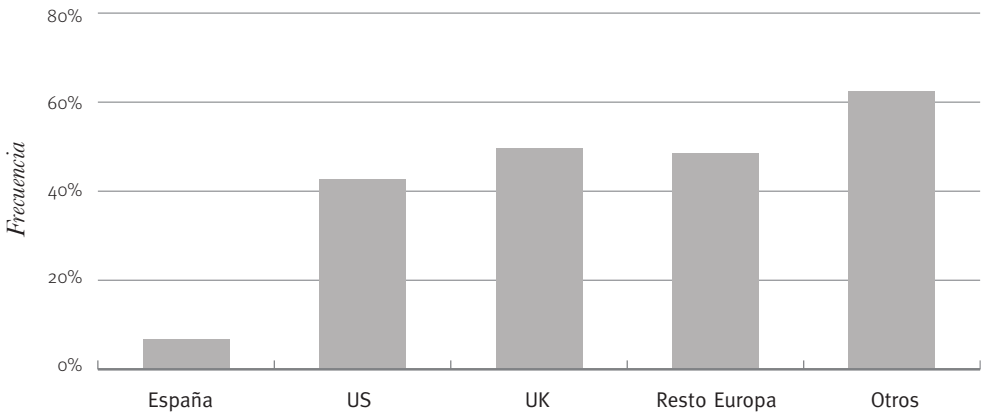
La incidencia de los Comités de Empresa Europeos en las MNCs que operan en España es muy desigual. Entre las que emplean a menos de 1000 trabajadores en territorio europeo, sólo el 14% reconoce la existencia de estos comités, mientras que en el 86% restante no existen. La situación es muy diferente si nos centramos en MNCs con más de 1000 trabajadores en territorio europeo. En el 52% de estas empresas existe un Comité de Empresa Europeo, mientras que en el 48% restante no.

Hay diferencias muy importantes en función del país de origen, tanto en MNCs con menos de 1000 trabajadores como en las más grandes. Los datos que se muestran en el Gráfico 6.6. destacan la existencia muy minoritaria de estos comités en empresas españolas, con un porcentaje que no llega al 7%. Sin embargo, en MNCs extranjeras el porcentaje medio se sitúa en el 48%, siendo algo menor en las norteamericanas (42.6%), y algo mayor en británicas (49.5%) y procedentes del resto de Europa (48.6%).

Podría argumentarse que la escasa incidencia de los Comités de Empresa Europeos en las MNCs españolas se deba a su reducido tamaño en comparación con las de origen extranjero. Sin embargo, esta explicación no parece ser válida. Si bien es cierto que las españolas tienen un tamaño medio muy inferior al de las extranjeras que operan en España, si restringimos el análisis a determinados grupos en función del tamaño, el resultado se mantiene: las MNCs españolas tienen menor presencia de Comités de Empresa Europeos.

GRÁFICO 6.6. COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS

Incidencia por país de origen de la MNC



Lógicamente, atendiendo al tamaño de la empresa, la incidencia de estos comités es mucho mayor en las más grandes. Los datos aparecen en el Cuadro 6.4, que muestra también la clasificación por sector de actividad.

CUADRO 6.4. COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS

Incidencia por tamaño y sector de operaciones			
Tamaño (número de empleados)		Sector de operaciones	
500-999	11.2%	**Manufactura**	42.1%
1000-4999	17.9%	**Servicios**	41.9%
5000 o más	56.3%		

En empresas con más de 5000 empleados, la presencia de estos comités es cinco veces superior a la que registran las MNCs con menos de 1000 empleados. No se aprecian, sin embargo, diferencias importantes en cuanto al sector de operaciones.

En casi el 50% de las MNCs en las que existe Comité de Empresa Europeo, algún directivo local participa en las reuniones del mismo, y dicha participación es en su mayoría de forma regular; sólo en un porcentaje muy pequeño de casos se da una participación ocasional. Aquellas compañías que tienen Comité de Empresa Europeo, pero en el que las subsidiarias entrevistadas no participan en sus encuentros, reciben, no obstante, información sobre las actividades y reuniones del mismo. Son sólo un 10% de ellas las que declaran recibir poca o ninguna información. El 90% restante la recibe de manera sistemática, al tiempo que tienen lugar las reuniones del Comité (73% de los casos) o bien de forma periódica o ad hoc (17% restante).

En cuanto a la provisión de información a través del Comité de Empresa Europeo, el cuestionario plantea una escala con valores de 1 a 5, donde el valor 1 corresponde al caso en que la dirección facilita la mínima información a que está obligada para el cumplimiento de la normativa vigente, no existiendo apenas diálogo con los representantes de los empleados. En el extremo opuesto, el valor 5 corresponde a la situación en que la dirección proporciona una información considerablemente superior a la mínima requerida, de forma que se mantiene un diálogo constante con los órganos de representación europeos. El 18% de las MNCs se sitúa en los valores inferiores de la escala (1 y 2). El 39.5% en un valor intermedio (3). Un 14.2% ocupa el valor 4. Finalmente, el valor 5 es observado en el 27,9% de las MNCs que reconocen la existencia del Comité de Empresa Europeo.

Por último, con el fin de arrojar luz sobre la futura evolución de los órganos de representación europeos, se ha preguntado a las MNCs que no los tienen si planean establecerlos próximamente. En prácticamente un 90% de los casos, la respuesta fue negativa.

6 Conclusiones

Este capítulo ha abordado la estructura de las relaciones laborales en las MNCs que operan en España, centrándose en varios aspectos que nos han permitido conocer más a fondo el estado en que se encuentran y cuyos resultados principales destacamos a continuación.

Hemos constatado que la existencia de algún órgano de representación legal de los trabajadores, como un Comité de Empresa, está muy extendida y que ésta es mayor en las MNCs españolas que en las extranjeras, siendo las norteamericanas las que registran una presencia menor. También se observa una relación positiva entre mayor tamaño de la empresa y mayor incidencia de los órganos de representación. Por sectores, la existencia de estos órganos es mayor en manufactura que en servicios.

Cuando existe Comité de Empresa, los procesos de negociación colectiva son mayoritarios, siendo más frecuentes en MNCs españolas que en extranjeras, donde británicas y norteamericanas registran la menor incidencia. También resultan más habituales en empresas de mayor tamaño y en el sector de manufacturas que en el de servicios. En la mayoría de los casos, la negociación se plasma en un convenio colectivo. Cuando no existe un proceso de negociación para la firma de un convenio colectivo de empresa, la práctica más extendida es que los trabajadores se acojan al convenio colectivo del sector correspondiente.

Hemos observado que, en general, los directivos gozan de un amplio rango de autonomía para negociar con los representantes de los trabajadores. El grado de discrecionalidad es mayor en las MNCs extranjeras, donde, además,

existe una mayor homogeneidad en las cuestiones que se negocian en los distintos centros.

En lo relativo a cuestiones de información y consulta, la evidencia muestra que en un porcentaje importante de casos, mayor en MNCs españolas que en extranjeras, se llevan a cabo reuniones regulares entre los directivos y los representantes de los trabajadores. Estos encuentros son más frecuentes en empresas de mayor tamaño y en las que operan en el sector de manufactura. Un porcentaje importante de las mismas manifiesta que facilita información más allá del mínimo legal requerido, estableciendo un diálogo importante con los representantes de los trabajadores. Hemos constatado que a pesar de que las MNCs españolas celebran reuniones muy frecuentes, la provisión de información que en ellas se da presenta valores bajos, siendo mayor la que ofrecen las de origen extranjero. También se ha visto que los directivos tienen, en la mayoría de los casos, autonomía total para facilitar información a los representantes de los trabajadores.

Los Comités de Empresa Europeos están presentes en algo más de la mitad de las MNCs con más de 1000 trabajadores en territorio comunitario. Destaca la escasa incidencia de estos órganos supranacionales en MNCs españolas en relación a lo observado en las extranjeras. Lógicamente, la incidencia es mucho mayor en empresas de mayor tamaño, sin que se aprecien diferencias en cuanto al sector de operaciones. Es frecuente la participación de los directivos en las reuniones del Comité, o, en aquellos casos en que dicha participación no se da, la recepción de información sobre sus actividades. También es frecuente que desde la dirección se facilite información a los representantes del Comité de Empresa Europeo más allá del mínimo legal requerido.

En definitiva, se ha puesto de manifiesto que las MNCs no solo están influenciadas por el marco institucional del país en el que operan, sino que también es determinante la influencia que ejerce el contexto del país de origen. Así, la representación de los trabajadores y sus actividades, al menos al nivel de las operaciones nacionales, es mucho más frecuente en MNCs españolas que en las extranjeras, especialmente en las norteamericanas, donde la incidencia de estas actividades es mucho menor.

CAPÍTULO 7

Gestión de la Diversidad

1 Introducción

Dirigir y gestionar la creciente diversidad de las plantillas, en las empresas en general, y especialmente en las MNCs supone un verdadero reto social y empresarial. El pluralismo cultural, resultado de la internacionalización de las empresas, la movilidad de las plantillas, la apertura de nuevos mercados y la creciente concienciación de las diferencias individuales, hacen cada vez más necesaria una adecuada gestión de la diversidad.

La diversidad se puede definir, desde una perspectiva amplia, como todo aquello que hace que las personas sean diferentes, tanto por atributos visibles como ocultos. Entre estos atributos destacan: género, raza, edad, cultura, discapacidad, estatus social, habilidades, personalidad, función dentro de la organización, etc.

Donde primero surgió la necesidad de aplicar políticas relativas a la diversidad fue en Estados Unidos debido, sobre todo, al legado histórico y social que supuso la esclavitud. Obviamente, la composición de la diversidad en cada país es diferente. Aunque la desigualdad de género sea quizás el atributo más estudiado, el multiculturalismo es, actualmente, el que adquiere mayores dimensiones en los países occidentales, por el peso de la inmigración que refleja distintos bagajes culturales. Además, la rápida globalización de la economía ha resaltado aún más la importancia de la gestión de la diversidad. La dirección de plantillas multiculturales se ha convertido en uno de los aspectos más relevantes de la dirección internacional de los RRHH para las MNCs.

La primera aproximación a la gestión de la diversidad consiste en lograr igualdad de oportunidades en el empleo (IOE). Este aspecto suele estar regulado por la legislación laboral de cada país. Los objetivos de las normas de IOE consisten en asegurar que todo el mundo, por encima de la raza, color, sexo, religión, nacionalidad de origen y edad, tengan las mismas oportunidades de empleo según sus propias cualificaciones. Por otra parte, los llamados Programas de Acciones Afirmativas (PAA) pretenden que los empresarios hagan un esfuerzo extra a la hora de contratar y promover a grupos necesitados de mayor protección, como son, por ejemplo, las mujeres y las minorías. Sin embargo, la gestión de la diversidad, desde una perspectiva

interna a la empresa, se refiere a los esfuerzos por parte de la dirección por crear una atmósfera de igualdad y una cultura de trabajo inclusiva (Gordon, 1995). Es decir, aunque la gestión de la diversidad incluye un compromiso hacia la IOE y a las PAA, el alcance de la gestión de la diversidad en las empresas va mucho más lejos.

Para una eficaz dirección de la diversidad debe partirse del reconocimiento de que ésta y las diferencias constituyen aspectos positivos para la organización y no un problema a resolver (Thomas, 1999). Son numerosos los autores que han puesto de manifiesto cómo la diversidad de la plantilla conduce a mejorar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la creatividad, y el comportamiento cooperativo (Wilson e Iles, 1999).

Muchas empresas, fundamentalmente MNCs, tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, parten de la base de que la diversidad es una fuente de ventajas competitivas. Estas ventajas se deben al hecho de que la diversidad bien dirigida conduce a una mejor comprensión de los mercados locales y clientes, a facilitar la resolución de problemas y a obtener una gran flexibilidad y, por consiguiente, una mayor productividad (Bellard y Ruling, 2001).

En España, el interés en torno al tema es creciente, creándose, por ejemplo, en Barcelona, el llamado Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad y otros foros académicos y empresariales. Por otra parte, la legislación española ha avanzando exponencialmente en la creación de un marco jurídico que regula el comportamiento de personas e instituciones, orientado a crear el entorno que permita a las personas desarrollarse con auténtica igualdad de oportunidades y que contemple sus realidades diversas.

En este capítulo estudiamos, en primer lugar, la discrecionalidad de los directivos de la subsidiaria en la implementación de la política de gestión de la diversidad, esto es, el grado de centralización de la misma y de los factores de que depende. En segundo lugar, se analiza la existencia de la diversidad como valor corporativo, tanto para las subsidiarias de propiedad extranjera como para las MNCs españolas. Se estudia, a continuación, el significado de este valor corporativo, esto es, en qué grado se entiende que la diversidad es algo positivo y debería ser promovida. En tercer lugar, nos centramos en la política de gestión de la diversidad como tal y las prácticas que la integran. En cuarto lugar, analizamos el potencial de la diversidad como fuente de ventaja competitiva. Por último, se presentan las conclusiones de este capítulo.

2 Discrecionalidad de los directivos de las subsidiarias

El estudio de la centralización versus adaptación local es particularmente interesante y complejo en el análisis de esta política, por las profundas connotaciones socioculturales en que se fundamenta (Ferner *et al.*, 2005a). Schneider y Basoux

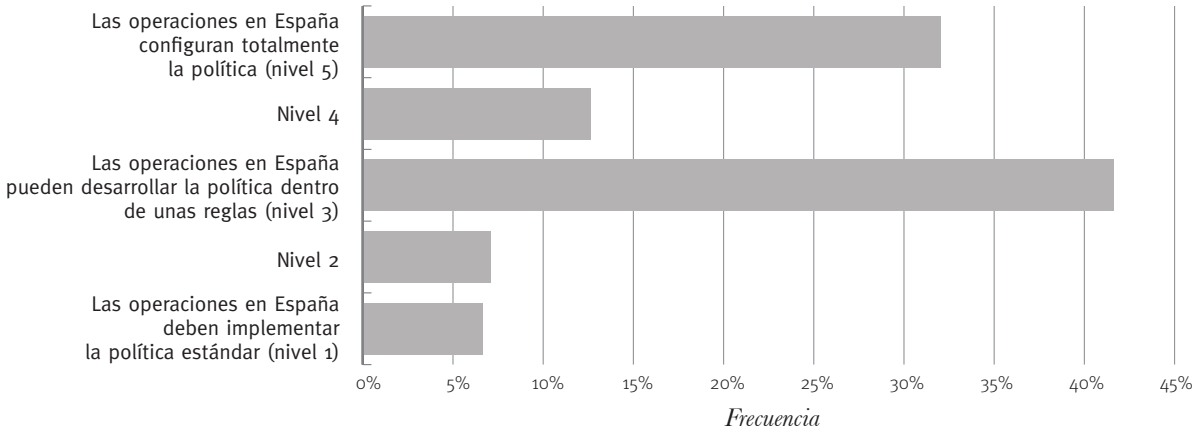
(2003) sugieren que la transferencia de las políticas de diversidad debería adaptarse siempre a la dirección de RRHH local y a la cultura del país de destino. La idea de fondo de esta aproximación, es que la manera de dirigir la diversidad en un determinado contexto nacional puede resultar inapropiada en otros contextos. Desde una perspectiva social, legal y política, la forma que cada país tiene de definir y conceptuar la diversidad es diferente. Esto explica, por ejemplo, que programas procedentes de Estados Unidos hayan podido resultar totalmente inadecuados en otros contextos culturales, donde las características socioculturales de la población y sus minorías son muy distintas.

Sin embargo, otros autores como Dunavant y Heiss (2005) afirman que es necesario homogeneizar esta política. Desde esta óptica se concibe la gestión de la diversidad como una *best practice* que debe ser *internalizada*, siendo apropiadas las definiciones y objetivos del país de origen en los países de operaciones de la empresa MNC. Pero los estudios demuestran su fracaso en términos de la falta de relevancia que se da a estas iniciativas, que se encuentran con reacciones adversas y resistentes más allá de las fronteras del país de origen. En este mismo sentido, estudios de casos como los llevados a cabo por Ferner *et al.*, (2005a) presentan las limitaciones de estos modelos. Más específicamente, y adoptando una perspectiva del país de operaciones, Jones *et al*. (2000) y Ferner *et al*., (2005a), proporcionan evidencias de cómo los modelos derivados de la dirección de la diversidad de las firmas norteamericanas son considerados como inadecuados, provocando altos niveles de resistencia cultural e institucional.

En nuestra encuesta hemos analizado el nivel de discrecionalidad de las subsidiarias de las MNCs extranjeras en España y las de MNCs españolas en el extranjero. En el GRÁFICO 7.1 observamos el nivel de discrecionalidad de las subsidiarias extranjeras en España. Se sitúa en un porcentaje importante de casos en niveles elevados (1 corresponde a la centralización total y 5 a la absoluta descentralización), pudiéndose afirmar que la tendencia va hacia la descentralización y adaptación local de esta política.

GRÁFICO 7.1. NIVEL DE DISCRECIONALIDAD EN LA TRANSFERENCIA DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS SUBSIDIARIAS EN ESPAÑA DE MNCS EXTRANJERAS

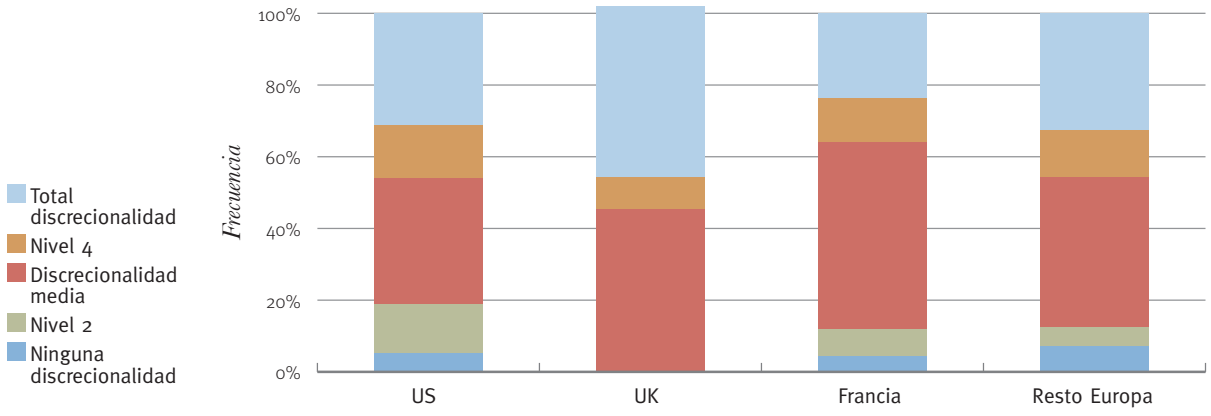
Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



En el GRÁFICO 7.2 se refleja la influencia del país de origen en el grado de discrecionalidad. Se observa una mayor autonomía en las MNCs británicas, situándose todas las empresas en valores altos de la escala (entre 3 y 5), que en las MNCs norteamericanas, francesas y del resto de Europa.

GRÁFICO 7.2. DISCRECIONALIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE DVIERSIDAD EN LAS SUBSIDIARIAS EN ESPAÑA DE MNCS EXTRANJERAS

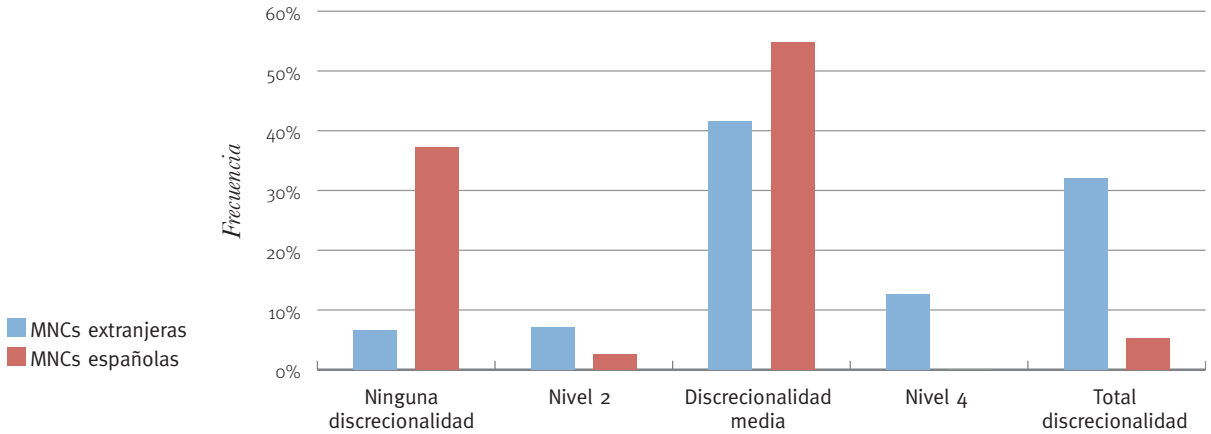
Por país de origen de la MNC • Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



Si comparamos el nivel de discrecionalidad de las subsidiarias de las MNCs extranjeras en España con el que tienen las subsidiarias de las MNCs españolas en el extranjero, observamos que en estas últimas es significativamente menor (GRÁFICO 7.3). Esta mayor centralización por parte de las MNCs españolas podría estar relacionada con la reciente configuración de dicha política. Así más del 50% de las MNCs norteamericanas llevan entre 10 y 15 años aplicándola en España, mientras que sólo un 14.3% de MNCs españolas vienen aplicándola más de 10 años.

GRÁFICO 7.3. NIVEL DE DISCRECIONALIDAD EN LA TRANSFERENCIA DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Comparativa MNCs de propiedad extranjera y española
Escala de 1 (ninguna discrecionalidad) a 5 (total discrecionalidad)



Respecto a la influencia del tamaño de la MNC en la gestión de la diversidad, observamos que en aquellas donde existe una completa descentralización, el 64% tienen un tamaño medio entre 1000 y 4999 empleados y, sólo un 29.6% son empresas de más de 5000 empleados. Es decir, a mayor tamaño de la empresa, mayor homogeneización en el exterior. No hemos hallado diferencias por sector de operaciones. Para otros factores determinantes en el grado de centralización, estudios recientes ponen de manifiesto la relevancia de la influencia de la autonomía estructural de la subsidiaria y de la percepción positiva de esta política como fuente de ventaja competitiva por parte de los managers de la subsidiaria (Susaeta, forthcoming 2010).

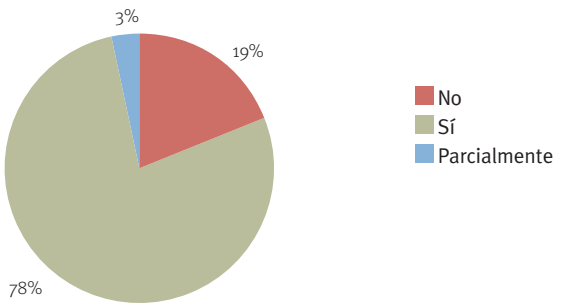
3 La diversidad como valor corporativo: contenido

Como afirman Powell y Butterfield (1994), las compañías en las que la diversidad se considera como un valor corporativo tratan de resaltar las relaciones interpersonales derivadas de la diversidad minimizando el racismo o sexismo latente. Se trata de evitar los comportamientos indeseables (expresiones de racismo, discriminación o exclusión) derivados de una falta de comprensión entre personas que "son diferentes". Cada vez está más extendida en las empresas, y principalmente en las MNCs, la concepción de la diversidad como uno de sus valores corporativos, referidos tanto a la plantilla como a proveedores o clientes.

En nuestra encuesta hemos preguntado específicamente si consideraban la diversidad como un valor corporativo (GRÁFICO 7.4).

GRÁFICO 7.4. LA DIVERSIDAD COMO VALOR CORPORATIVO

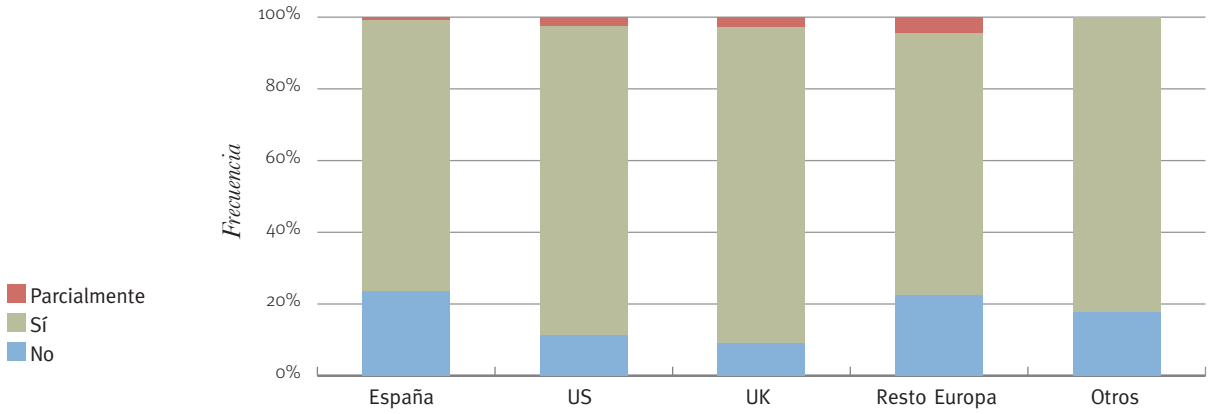
Frecuencia



Es interesante observar la gran frecuencia con que la diversidad es considerada como valor corporativo (78% de los casos). En el GRÁFICO 7.5 se presenta una comparación por paises.

GRÁFICO 7.5. LA DIVERSIDAD COMO VALOR CORPORATIVO

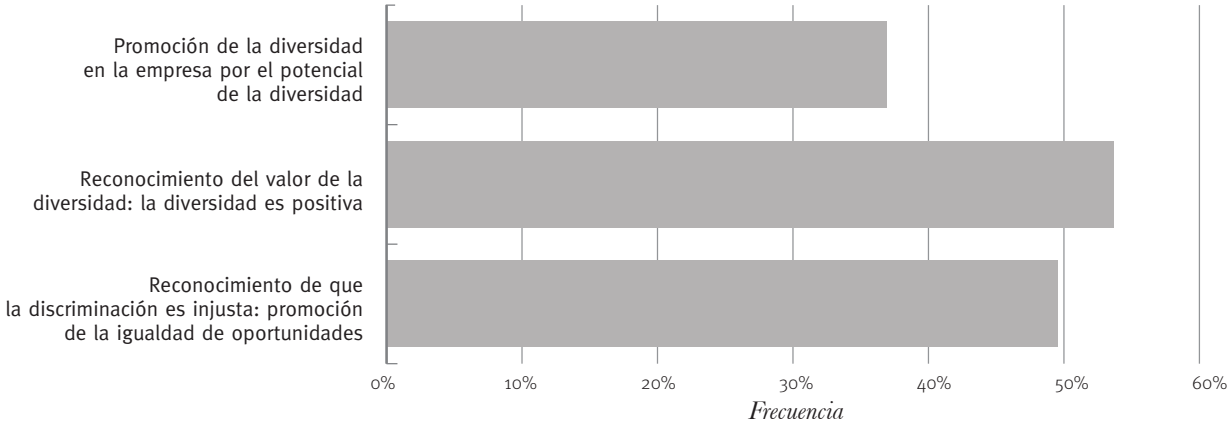
Por país de origen de la MNC



Los países de origen que enfatizan de manera más pronunciada la existencia de la diversidad como valor corporativo son el Reino Unido y USA. Por su parte, España y otros países europeos muestran porcentajes inferiores.

Sin embargo, hemos querido ahondar más en nuestro estudio adentrándonos en el contenido de ese valor corporativo y hemos escalonado la respuesta en tres estadios, no excluyentes pero sí sucesivos. En un primer estadio, la empresa puede considerar la diversidad como el reconocimiento de que cualquier discriminación en base al sexo, cultura, raza, ideología, etc. es injusta. Un segundo estadio estaría formado por aquellas empresas que son conscientes del valor de la diversidad y la consideran algo positivo. Por último, aquellas que, por considerarla una fuente de ventaja competitiva, la promueven a través de sus políticas de selección, promoción profesional, etc. El resultado de este análisis aparece recogido en el GRÁFICO 7.6.

GRÁFICO 7.6. SIGNIFICADO DE LA DIVERSIDAD COMO VALOR CORPORATIVO



El reconocimiento de la diversidad como un factor positivo que se transforma en un verdadero valor corporativo se produce en un 53.7% del total de las MNCs entrevistadas, mientras que sólo el 36.9% la promueve por considerarla una ventaja.

4 La política de gestión de la diversidad: prácticas que la integran

La gestión de la diversidad también se puede valorar como el efecto agregado de los subsistemas que integran la dirección de RRHH, incluyendo la selección, compensación, evaluación del desempeño, junto con el comportamiento individual de los directivos y mandos en la dirección de grupos de trabajo (Basset-Jones, 2005).

CUADRO 7.1. PRÁCTICAS DE RRHH QUE INTEGRAN LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Prácticas de RRHH	Aspectos de la política de gestión de diversidad en que se integran las prácticas	Incidencia
Programas equilibrio trabajo-familia e incentivos	Retención	82.09%
Programas de formación en liderazgo	Desarrollo profesional	65.56%
Esfuerzos de reclutamiendo dirigidos a universidades con estudiantes diversos	Reclutamiento	61.92%
Revistas, sitio web en la Intranet para diversidad, página web	Comunicación	60.52%
Búsqueda de grupos de reclutamiento diversos	Reclutamiento	60.49%
Servicio a la comunidad: ayuda a minoría	Patrocinio externo	58.49%
Concienciación en las iniciativas de diversidad de la empresa	Formación	51.59%
Programas de mentoring	Desarrollo profesional	48.34%
Formación impartida a equipos diversos	Formación	46.22%
Formación preventiva (sobre acoso sexual, etc.)	Formación	45.76%
Meetings locales, discursos de los líderes senior	Comunicación	42.91%
Programas de recompensa (reconocimiento público a directivos y empleados de los logros en diversidad)	Comunicación	32.24%
Publicidad a candidaturas dirigidas a grupos específicos minoritarios	Reclutamiento	29.42%
Patrocinio a grupos de afinidad	Retención	27.40%
Programas de diversidad para proveedores	Patrocinio externo	22.23%
Consejos de diversidad	Formación	21.45%
Staff dedicado a la diversidad	Formación	17.19%
Existencia de staff para la política de dirección de la diversidad	Formación	16.59%
Cuotas en selección de mujeres	Política de cuotas	14.19%
Cuotas en promoción de mujeres	Política de cuotas	11.29%
Cuotas en selección de minusválidos	Política de cuotas	10.46%
Cuotas en promoción de minusválidos	Política de cuotas	4.86%
Cuotas en selección de minorías	Política de cuotas	4.74%
Cuotas en promoción de minorías	Política de cuotas	2.67%

En el 47.8% de las compañías donde la diversidad constituye un valor corporativo, se ha configurado una política de gestión de la diversidad como tal a nivel corporativo. Analizando las MNCs extranjeras con subsidiarias en España, vemos que el 93.3% de las que tienen esta política a nivel corporativo ha decidido su trasferencia a la subsidiaria. Mientras que el 85.2% de las españolas pretende que ésta se transfiera a sus operaciones en el extranjero.

Basándonos en la clasificación que hacen Jayne y Dipboye (2004), hemos analizado, en las MNCs en que la política de gestión de la diversidad estaba transferida, su contenido en cuanto a las prácticas concretas de RRHH que su implementación conlleva. El CUADRO 7.1 recoge, en orden de importancia, las prácticas de RRHH que integran esta política. Las cifras indican los porcentajes de MNCs que aplican cada una de las prácticas.

Es interesante destacar cómo la práctica de gestión de la diversidad más extendida en España, tanto en las MNCs extranjeras como en las españolas, es la que se relaciona con acciones que promocionan el equilibrio entre trabajo y familia. Sin embargo, la aplicación de políticas de cuotas es muy reducida. En las entrevistas que se han llevado a cabo, directores de RRHH de MNCs norteamericanas nos comentaron, en muchas ocasiones, que las políticas de cuotas fueron exigidas en los primeros momentos de la transferencia de esta política y que, por sus resultados contraproducentes, están siendo retiradas en muchos casos. Se ha pasado, en buena parte, de una política de cuotas a un deber de informar a la dirección corporativa con datos sobre la existencia de minorías en la plantilla.

5 La gestión de la diversidad como fuente de ventaja competitiva

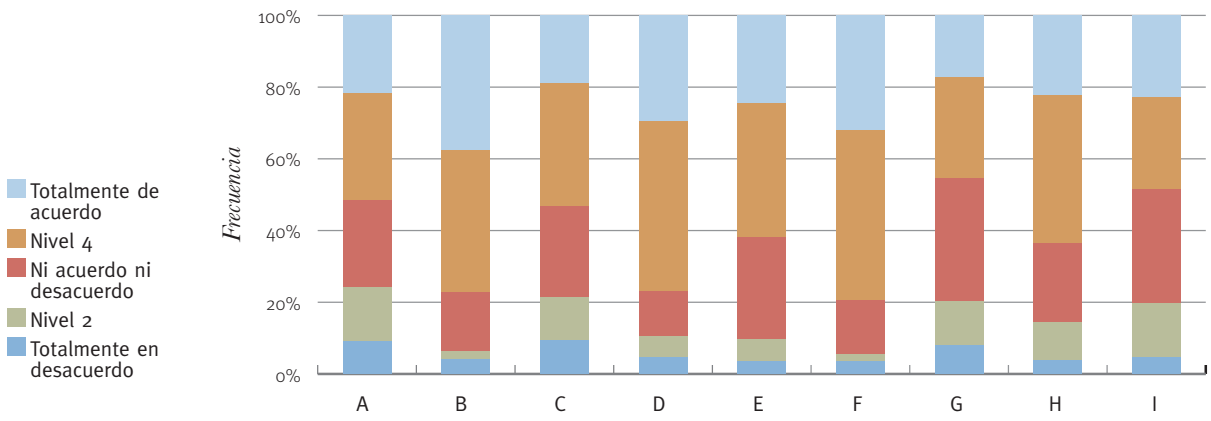
Es abundante la literatura académica, como ya hemos señalado, que resalta la riqueza que comporta la implantación de políticas de diversidad en la empresa. La teoría de los recursos cognitivos destaca que la diversidad proporciona al grupo diferentes habilidades, perspectivas y conocimientos, lo que lo hace más creativo e innovador (Rosenzweig, 1998). Su principal argumento es que la diversidad aumenta los recursos disponibles, ya que conlleva diferencias en habilidades, información y conocimientos relevantes a las tareas encomendadas. Esto beneficia a los equipos que buscan innovación y creatividad, fruto de la interrelación en el que se aportan cualidades complementarias (Northcraft *et al.*, 1995). Wilson e Iles (1999) ponen de manifiesto, como resultado de sus estudios, que la diversidad en la plantilla proporciona una mejor calidad en la resolución de problemas, fomentando el comportamiento cooperativo.

Por su parte, la teoría del capital social explica que un grupo diverso tiene a su disposición una red externa mucho más amplia y variada (Benschop, 2001). Esta red puede ser una fuente importante de información, recursos y oportunidades para la organización.

Por tanto, la diversidad puede significar una ventaja competitiva para aquellas empresas que la dirijan adecuadamente, eliminando sus posibles efectos adversos y realzando los positivos (Cassell, 1996). En nuestra encuesta hemos preguntado acerca de la opinión de los directivos en cuanto a estos aspectos positivos o a los beneficios que puede generar la adecuada gestión de la diversidad. Los resultados se recogen en el GRÁFICO 7.7.

GRÁFICO 7.7. LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)



NOTA: Los aspectos A, B,....,I considerados son los siguientes:

A. Mejora la relación con clientes/proveedores; **B**. Mejora la creatividad; **C**. Mejora la toma de decisiones; **D**. Mejora la adaptación al entorno; **E**. Mejora la red de contactos; **F**. Propicia complementariedad de ideas; **G**. Crea interrelación entre los directivos; **H**. Propicia el trabajo en equipo; **I**. Proporciona combinación de talento

Un primer análisis de los resultados corrobora la evidencia obtenida hasta ahora por la literatura académica. En particular, merece la pena resaltar, cómo se vincula en mayor grado el uso de una política de diversidad con la mejora tanto de la creatividad y el fomento de ideas complementarias en la resolución de problemas, como mecanismo que permite una mejor adaptación al cambio organizativo.

6 Conclusiones

De todo lo analizado en este capítulo podemos sacar conclusiones tan interesantes como que las MNCs extranjeras otorgan, a los directivos de sus subsidiarias en España, mayor autonomía para gestionar políticas de diversidad que la que otorgan las españolas a sus subsidiarias en el extranjero. Asimismo hemos hallado

una tendencia más centralizada en las empresas de mayor tamaño, las de más de 5000 empleados, que en las que están entre esta cifra y 1000 empleados.

Al interesarnos por conocer el concepto que las MNCs tienen de la diversidad, la encuesta ha desvelado que un 78% la considera un valor corporativo. Destacan, por encima de esta media, las británicas y las norteamericanas, que se colocan en los primeros puestos. Del análisis del contenido del valor corporativo, se ha constatado que un 53.7% de las empresas reconocen la diversidad como algo positivo y que tan sólo un 36.9% promocionan la diversidad por su alto potencial. El 49.5% reconoce que las desigualdades son injustas y hay una promoción de la igualdad de oportunidades.

Además, se ha evidenciado que la configuración de una política de gestión de la diversidad especifica (PGD) es algo mucho más sofisticado y se da sólo para aproximadamente la mitad de las empresas de la muestra que consideran la diversidad como un valor corporativo (47.8% de los casos).

El análisis de MNCs que, teniendo configurada la PGD a nivel corporativo, han optado por transferirla a las subsidiarias, nos ha revelado que esto ocurre en el 93.3% de las extranjeras en España. El caso inverso, las españolas en el extranjero, también presenta un porcentaje muy alto, 85.2%

Además la encuesta se ha interesado por conocer cuáles son las prácticas de RRHH que integra la PGD. Los resultados han mostrado que la más frecuente es la que se refiere a políticas de retención basadas en programas de equilibrio trabajo-familia (82.09%), seguida del desarrollo profesional y programas de formación en liderazgo orientados a una plantilla diversa (65.56%). Sin embargo, se ha puesto de relieve que la política de cuotas es una herramienta muy poco utilizada por haber dado malos resultados, según opinión de muchos de los directivos entrevistados.

Finalmente, se ha visto que las empresas que implementan la PGD en España confían plenamente en sus beneficios y que consideran la diversidad como una fuente de ventaja competitiva. Los aspectos más valorados que se desprenden de la existencia de diversidad en la plantilla y una eficaz dirección de la misma son: mejora de la creatividad, mejora en la adaptación al cambio (entorno) y mejora en la resolución de problemas.

Anexo Metodológico

El objeto de esta investigación es el estudio de la población de MNCs que operan en España. Se trata de un análisis cuantitativo, una encuesta a gran escala realizada a una muestra representativa de dicha población. Esta representatividad permite extrapolar los datos de la muestra al conjunto de la población a estudiar.

A.1 Determinación de la población

El primer paso es disponer de un listado de empresas que comprenda de forma exhaustiva y precisa la población de interés. Para ello se ha definido lo que se entiende por "multinacional": cualquier empresa que tenga empleados y operaciones en al menos dos países. También se han definido los criterios que deben tener para ser incluidas en el estudio: MNCs de propiedad española con al menos 100 empleados en el extranjero y con un mínimo total de 500, y MNCs de propiedad extranjera con al menos 100 empleados en España y un mínimo global de 500.

Siguiendo estos criterios, para determinar la población fue necesario recurrir a varias fuentes de datos. La información requerida para el listado inicial de empresas era: el país de origen, el nombre de la casa matriz y de la subsidiaria, el sector de actividad, el número total de empleados, el número de empleados en España (en el caso de MNCs de propiedad extranjera) y el número de empleados en el extranjero (en el caso de MNCs españolas). Asimismo, también era necesario registrar la información de contacto del Director de RRHH, persona clave que respondería el cuestionario, al que aludiremos más adelante.

Como primera aproximación y fuente básica para extraer la información citada, se consultaron las siguientes bases de datos: SABI, AMADEUS, HOOVERS y ORBIS. Para aquellos casos en que la información no estaba disponible o no era suficientemente precisa se consultaron, de forma complementaria, bases de datos procedentes de diversas Cámaras de Comercio, de la Bolsa de Madrid y de revistas especializadas, como Actualidad Económica y Diario Expansión. Para determinados

sectores fue necesario acudir a los registros de la Asociación Española de Banca, la Dirección General de Seguros y la *Multinational Marketing List*. Otras fuentes consultadas han sido el *Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2005* de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) y el listado de MNCs norteamericanas de la Cámara de Comercio España-Estados Unidos. En algunos casos, y a pesar de toda esta batería de datos, no fue posible disponer de toda la información requerida. Hubo que recurrir entonces a la página web de las MNCs o al contacto telefónico con las empresas para precisar la información faltante, especialmente en cuanto al número de empleados, pues ello determinaba si la empresa formaba o no parte de la población inicial.

La información obtenida de todas estas fuentes nos permitió disponer de un listado inicial de MNCs con operaciones en España, tanto españolas como extranjeras. De este conjunto inicial hubo que eliminar algunas empresas, bien por cese de su actividad, bien por problemas de doble recuento (información duplicada). En algunos casos se detectó que una misma empresa podía aparecer dos o más veces en el listado inicial por tener, por ejemplo, varias líneas de negocio diferentes. Tras solventar estos problemas, la población final se compone de 1085 empresas, de las que 894 (82.40%) son extranjeras y 191 (17.6%) son de propiedad española. La determinación de la población se llevó a cabo entre septiembre de 2006 y diciembre de 2007.

A.2 Diseño del cuestionario

El instrumento básico que ha permitido obtener información exhaustiva sobre las políticas y prácticas de RRHH de las MNCs que operan en España es el cuestionario. Dado el carácter internacional de este estudio, el diseño del mismo se ha llevado a cabo en estrecha colaboración con investigadores del Reino Unido, Irlanda y Canadá.[1] Esto ha facilitado un cuestionario común que, sin ser idéntico, sí es ampliamente comparable en muchos de sus puntos. Obviamente, el diferente sistema de negocio en los distintos países se ha traducido en partes del cuestionario que son específicas de cada país. En el caso español, por ejemplo, esto se hace evidente en temas relativos a la representación de los trabajadores. España muestra en este aspecto un carácter marcadamente diferente al de las economías anglosajonas. Además, el cuestionario español incluye de forma exclusiva un apartado relativo a las políticas de diversidad.

[1] *En los últimos dos años una segunda ola de países se han incorporado al proyecto: México, Dinamarca, Noruega, Argentina, Australia y Singapur. Ello da idea del interés creciente por disponer de bases de datos que permitan llevar a cabo análisis cuantitativos, más aún en un contexto internacional, dado el potencial para realizar estudios que exploten la base de datos conjunta.*

El cuestionario tiene dos versiones, una para MNCs españolas y otra para MNCs extranjeras, con pequeñas variaciones entre sí. El cuerpo del mismo se estructura en ambas versiones en los siguientes apartados:

- Estructura de la compañía (Información general)
- Estructura de la función de RRHH
- Retribución y evaluación del desempeño
- Formación, desarrollo y gestión del conocimiento
- Participación de los empleados y comunicación
- Representación y consulta de los empleados
- Influencia de las operaciones de la subsidiaria en la casa matriz
- Dirección de la diversidad

Se envió una carta a los directores de RRHH de todas las empresas que componían la población explicando los objetivos del proyecto y pidiendo su colaboración a través de una entrevista para responder el cuestionario. Pasados unos meses, se reenvió de nuevo la petición a aquellas empresas para las que no se había obtenido respuesta con el primer envío. La muestra final, compuesta por aquellas MNCs que completaron el cuestionario, es de 330 empresas. De ellas, 247 son extranjeras (74.85%) y 83 (25.15%) son de propiedad española.

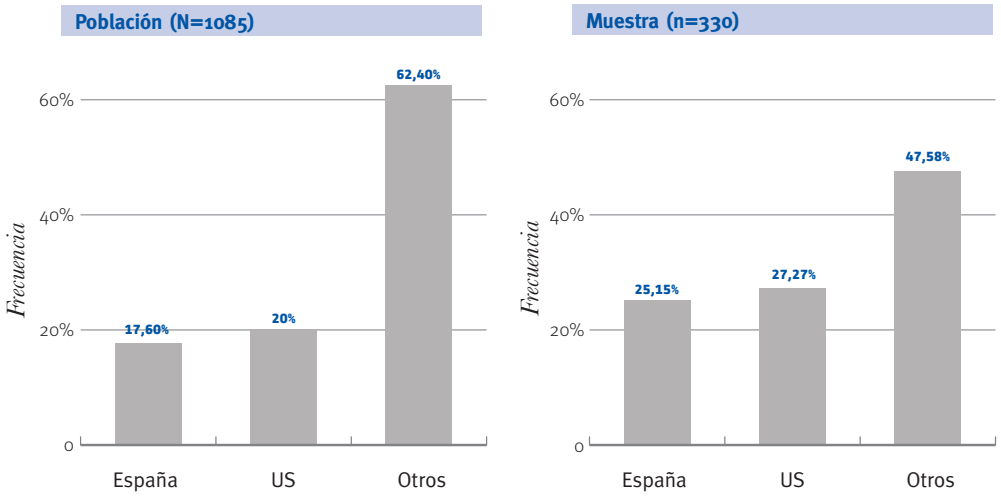
La duración de la entrevista fue de aproximadamente 75 minutos. En todos los casos la persona que respondió el cuestionario fue el máximo responsable de RRHH. Dos miembros del equipo español, Lourdes Susaeta y María Jesús Belizón, llevaron a cabo las entrevistas en la sede de las empresas, proceso que tuvo lugar entre diciembre de 2007 y marzo de 2009.

A.3 Representatividad de la muestra

Como se ha comentado, la muestra se compone de 330 empresas. Teniendo en cuenta el listado de 1085 empresas que conforman la población, la tasa de respuesta es del 30.4%. Una vez disponible la muestra final, ha sido necesario comprobar su representatividad, para, en su caso, reponderar las observaciones. Se han utilizado para ello tres criterios: país de origen, número total de empleados y sector de operaciones.

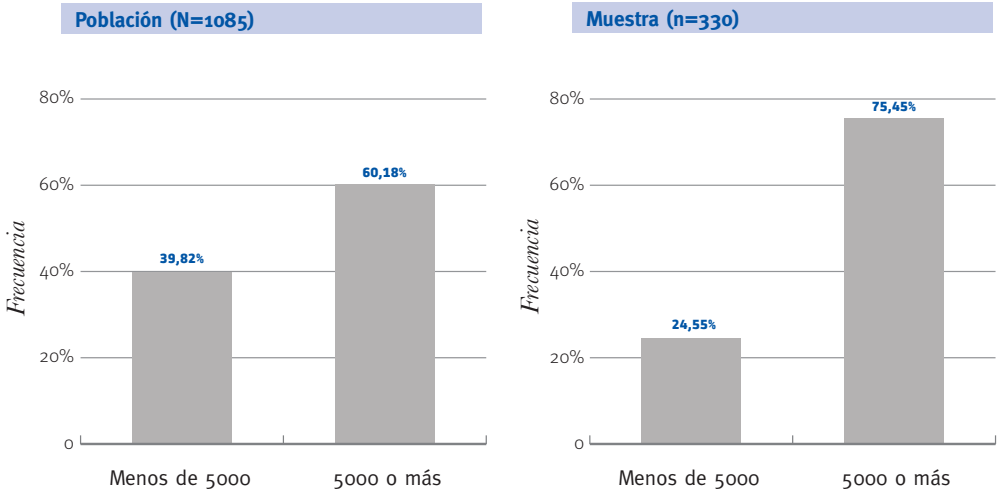
El Gráfico A.1 muestra la distribución de la población y la muestra en cuanto a país de origen. Se ha considerado una clasificación en 3 categorías: España, Estados Unidos y resto del mundo. Como puede observarse, las empresas españolas y norteamericanas están sobrerrepresentadas en la muestra, mientras que las pertenecientes al resto del mundo están infrarrepresentadas.

GRÁFICO A.1. **PAÍS DE ORIGEN**



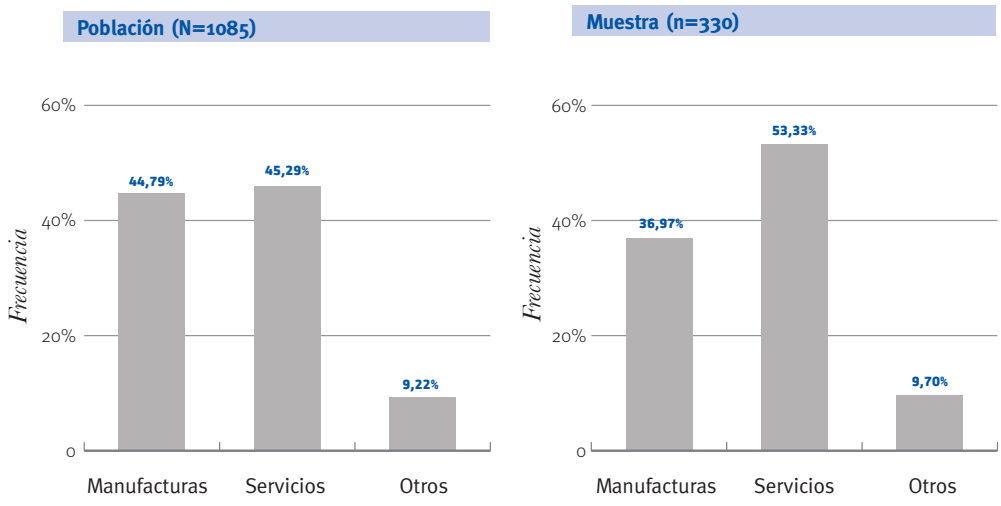
La distribución de las empresas en la población y la muestra atendiendo al número total de empleados aparece en el Gráfico A.2. Se han considerado dos categorías: empresas con menos de 5000 empleados y el resto. Las empresas más grandes aparecen con un peso mayor en la muestra que en la población, al contrario de lo que ocurre con las de menos de 5000 empleados.

GRÁFICO A.2. **NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS**



El Gráfico A.3 muestra la distribución de las empresas según el sector de actividad. Se han considerado las siguientes categorías: manufacturas, servicios, otros sectores. Las empresas de servicios parecen estar sobrerrepresentadas, mientras que las de manufacturas tienen menor presencia relativa en la muestra que en la población.

GRÁFICO A.3. SECTOR DE OPERACIONES



Los gráficos anteriores parecen mostrar evidencia de problemas de falta de representatividad en la muestra. Para corroborar este hecho de forma más rigurosa, hemos recurrido a técnicas estadísticas. Se ha procedido a un contraste de hipótesis, en el que, bajo hipótesis nula, la muestra es representativa de la población en cada una de las categorías consideradas. El Cuadro A.1 muestra el resultado de este contraste. En la primera y segunda columna aparecen los porcentajes de empresas en cada categoría, tanto en la población como en la muestra, atendiendo a los tres criterios considerados: país de origen, número de empleados y sector de operaciones. Las columnas tercera y cuarta muestran el estadístico *t* del contraste y el *p-valor* asociado, respectivamente. A un nivel de significación del 5% podemos rechazar la hipótesis nula de representatividad en todos los casos, salvo en los sectores de operaciones no incluidos en manufacturas o servicios.

CUADRO A.1. CONTRASTE DE REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

	Población (% MNCs)	Muestra (% MNCs)	Estadístico t	p-valor
País de origen				
España	17.60	25.15	3.15	0.001
Estados Unidos	20.00	27.27	2.96	0.003
Resto del mundo	62.40	47.58	-5.38	0.000
Empleo total				
Menos de 5000 empledos	39.82	24.55	-6.43	0.000
5000 o más empleados	60.18	75.45	6.43	0.000
Sector de operaciones				
Manufacturas	44.79	36.97	-2.93	0.003
Servicios	45.99	53.33	2.66	0.008
Otros	9.22	9.70	0.29	0.768

Dada esta evidencia estadística, fue necesario utilizar ponderaciones. El número de observaciones, no demasiado elevado, no nos permitía hacer una clasificación más fina que la mostrada en cuanto a país de origen, número de empleados y sector de actividad. Dada la clasificación anterior (3 categorías para el país de origen, 2 para el número de empleados y 3 para el sector de operaciones), disponemos de 18 celdas en las que clasificar a las empresas y en base a las cuales construir los pesos o ponderaciones. Los pesos se han elegido inversamente a la probabilidad de selección de cada observación. La reponderación de las observaciones garantiza la representatividad de la muestra. Toda la información estadística mostrada en este informe se basa en la muestra con ponderaciones.

Referencias Bibliográficas

Aguilera, R.V. (2005), "Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective", *British Journal of Management,* 16, 1-15.

Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J., y Wächter, H. (2005), "Unravelling Home And Host Country Effects: An Investigation of The HR Policies of An American Multinational in Four European Countries", *Industrial Relations*, 44, 2, 276-306.

Álvarez Cuesta, H. (2008), "El Comité de Empresa Europeo Como Instrumento De Participación de los Trabajadores a Nivel Supranacional", *Pecvnia*, 7, 25-44.

Amsden, A. H. y Hikino, T. (1994), "Project Execution Capability, Organizational Know-How and Conglomerate Corporate Growth in late Industrialization" *Industrial and corporate change*, 3.

Argote, L., McEvily, B., y Reagans., R. (2003), "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework And Review of Emerging Themes", *Management Science.* 49, 4, 571-582.

Bajo, O. y Sosvilla, S. (1994), "An Econometric Analysis of Foreign Direct Investment in Spain", 1964-89. *Southern Economic Journal*, 61, 104-120.

Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L.R. (1990), "Matching Compensation and Organizational Strategies". *Strategic Management Journal*, 11,153-169.

Basset-Jones, J. (2005), "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation", Creativity *and Innovation Management*, 14, 2, 169-175.

Beardwell, J. y Claydon, T. (2007), "*Human Resource Management: A Contemporary Approach"*, Prentice-Hall, Maldon.

Becker, G.S. (1976), "*The Economic Approach to Human Behaviour"*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Bellard, E. y C.-C. Ruling (2001), "Reflections and Projections of Boundaries in the Diversity Management Discourses in the United-States, France and Germany" Paper Presented at the 17th EGOS Colloquium, Lyon, France.

Benschop, Y. (2001), "Pride, Prejudice and Performance: Relations Between HRM, Diversity and Performance", *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, 1166-1181.

Bird, A., Taylor, S., y Beechler, S. (1998) "A Typology of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: Organizational Implications", *Human Resource Management*, 37, 2, 159–72.

Björkman, I. y Furu, P. (2000), "Determinants of Variable Pay for General Managers of Foreign-Owned Subsidiaries in Finland", *International Journal of Human Resource Management*, 11, 4, 698-713

Blomström, M. (1991), "*Host Country Benefits of Foreign Investment*", NBER Working Paper No. 3615.

Cardy, R.L. (2004*), "Performance Management, Concepts, Skills, and Exercises"*, M. E. Sharpe, Armonk, NY.

Casanova, L. (2002), "Lazos de Familia: La Inversión Española en América Latina", *Foreign Affairs* en Español (edición web, nºde verano).

Cassell, C. (1996), "A Fatal Attraction? Strategic HRM and the Business Case for Women's Progression", *Personnel Review*, 25, 5, 51–66

Cox, A.L. (2005), "The Outcomes of Variable Pay Systems: tales of multiple costs and unforeseen consequence", *International Journal of Human Resource Management*, 18, 6, 1475 – 1497

Crego, A. y Pérez Garrido, M. (2007) "La Economía Española en La Unión Europea de los 25", *Papeles del Este*, 14, 1-15

De Cieri, H. y Dowling, P.J. (1999), "Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises: Theoretical and Empirical Developments", in Ferris, G.F., Wright, P.M., Dyer, L.D., Boudreau, J.W. & Milkovich, G.T. (eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, Greenwich, CT: JAI Press, 305-327

Delery, J. E., y Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.

DiBella, A. J., Nevis, E. C., y Gould, J. M., (1996), "Understanding Organisational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, 33, 3, 361-379.

Dowling, P., Festing, M., y Engle, A. (2009), "*International human resource management"* Performance *management"*, 12, 293,306.

Dunavant, B. M. y Heiss, B. (2005), "*Global Diversity 2005"*, Diversity Best Practices. Washington DC.

Dunning, J. H. (1997), "How Should National Governments Respond to Globalization?", International *Executive*, 39, 1, 55-66.

Dunning, J.H. (1998), "Location and the Multinational Enterprise: A neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, 20, 1, 45-66

Edström, A. y Galbraith, J. R. (1977), "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-63.

Edwards, P., Geary, J. y Sisson, K. (2002), "New Forms of Work Organization in the Workplace", en G. Murray et al., eds, *Work and Employment Relations in the High-performance Workplace*. London: Continuum.

Edwards, T. y Ferner, A, (2004), "Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems", *Management International Review*, 44, 1, 49-79.

Edwards, T. y Kuruvilla, S. (2005), "International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1, 1-21.

Edwards, T., Coller, X., Ortiz, L., Rees, C., y Wortmann, M. (2006), "National Industrial Relations Systems and Cross-border Restructuring: Evidence from a Merger in the Pharmaceuticals Sector", *European Journal of Industrial Relations*, 12, 1, 69-87.

Edwards, P., Edwards, T., Ferner, A., Marginson, P., Tregaskis, O., Duncan, A. y Meyer, M. (2007), "Employment Practices of MNCs in Organisational Context: a Large Scale Survey", De Montfort University, King's College London, Warwick Business School.

EIRO (1997), Internationalisation: Employment Practices in Domestic Multinational <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1997/11/feature/uk9711178f.htm>

Evans, P., Pucik, V., y Barsoux, J-L. (2002), "*The Global Challenge: frameworks for international human resource management"*, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Fenton-O'Creevy., Gooderham, P., y Nordhaug, O. (2008), "HR in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy?" *Journal of International Business Studies*, 39, 1, 151-166.

Fernández-Otheo, C. M. (2003), "Inversión Directa Extranjera de España en la década final del Siglo XX: Nuevas Perspectivas", *Los Papeles de la Ortega*, número 1, Instituto Universitario Ortega y Gasset-Biblioteca Nueva, Madrid.

Ferner, A. (1994), "Multinational Companies and Human Resource Management: an Overview of Research Issues", *Human Resource Management Journal*, 4, 79-102.

Ferner, A. (2000), "The Underpinnings of 'Bureaucratic' Control Systems: Hrm in European Multinationals". *Journal of Management Studies*, 37, 4, 521-40.

Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., y Muller-Camen, M., (2004), "The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-study evidence from US MNC in the UK", *Organization Studies*, 25, 2, 327-356.

Ferner, A., Almond, P. y Colling, T. (2005a), "Institutional Theory and the Cross-National Transfer Of Employment Policy: the case of `workforce diversity´ in US multinationals", *Journal of International Business Studies,* 36, 3, 304-321.

Ferner, A, Almond, P., Colling, T. y Edwards, T. (2005b), Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between micro-politics and macro-institutions, *British Journal of Industrial Relations*, 43, 4, 703-28

Ferner, A. (2007), "Multinational Companies and Human Resource Management: an Overview of Research Issues", *Human Resource Management Journal*, 4, 3, 79-102

F**rost, T. S. y Zhou, C.** (2005), "R&D Co-Practice and 'Reverse' Knowledge Integration in Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, 36, 676-687.

Garavan, T.N., Hogan, C. y Cahir-O'Donnell, A., (2003), "*Making Training and Development Cork: A Best Practice Guide*", Oak Tree Press, Cork.

Garavan, T.N., Shanahan, V., y Carbery, R. (2008), "*Training & Development: National Employer Survey of Benchmarks" 2007*, CIPD, Dublin.

Gómez, S. y de la Calle, A. (1995), "Las Relaciones Laborales en España", Documento de Investigación nº 297, IESE Business School.

Gordon, J. (1995), "Different from What? Diversity as a Performance Issue", *Training*, 32, 5, 25-33.

Grugulis, I. (2007), "*Skills, Training and Human Resource Development: A Critical Text*", Palgrave, Macmillan, Basingstoke.

Guillén, M. (2006), "*El Auge De La Empresa Multinacional Española*", Madrid, Marcial Pons - Fundación Rafael del Pino.

Gunnigle, P., Lavelle, J. y McDonnell, A. (2007a), "Human Resources Practices in Multinational Companies in Ireland: a Large-Scale Survey", Kemmy Business School, University of Limerick.

Gunnigle, P., Lavelle, J., McDonnell, A y Morley, M. (2007b), "*Managing HR in Multinational Companies in Ireland: Autonomy, Coordination and Control*, Report to the Labour Relations Commission" (LRC), University of Limerick.

Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.

Harzing, A. W. (2001), "Who's in Charge? An Empirical Study Of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries", *Human Resource Management*, 40, 139-58.

Harzing, A, W., y Ruysseveldt, J. V. (2005), "*International Human Resource Management"* (Second ed.), Sage Publications Ltd, London.

Herce, J.A., Jimeno, J.F. y Sosvilla, S., (1998), "*Flujos de Capital e Integración Financiera: El Caso de España"* FEDEA (Ed.), Madrid.

Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journa*l, 38, 3, 635-672.

Jayne, M. y Dipboye, R. L. (2004), "Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations", *Human Resource Management*, 43, 4, 409-424.

Johnson R.B. y Turner L.A. (2003), "Data Collection Strategies in Mixed Methods Research", In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds) *Handbook of Mixed Methods in Social qnd Behavioral Research.* Thousand Oaks, CA: Sage, 297–319.

Jones, D., Pringle, J. y Shepherd, D. (2000), "Managing Diversity Meets Aotearoa/ New Zealand", *Personnel Review*, 29, 3, 364-80.

Kogut, B. y Zander, U. (1994), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary. Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, 4, 625-46.

Korff, J., Biemann, T., Voelpel, S. (2009), "Der Ältere Mitarbeiter, das Unbekannte Wesen! Strategisches Personalmanagement im Demografischen Wandel". *Personalwirtschaft*, 36, 1, 44-46.

Lawler, J.J., Chen, S. Wu, P.C, Bae, J. y Bai, B. (2008), "High Performance Work System Practices in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: A Multicountry Study", *Ideals*, University of Illinois.

Lepak, D. y Snell, S. (1999), "The Human Resource Architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development" *The Academy of Management Review*, 24, 1, 31-48.

Losey, M.R. (1999), "Mastering the Competencies of HR Management", *Human Resource Management*, 38, 2, 99-111

Marginson, P., Hall, M.J, Hoffmann, A. y Muller, T. (2004), "The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK- and US-Based Multinationals: A Case Study Comparison", *British Journal of Industrial Relations*, 42, 209-233.

Martin, X. y Salomon, R. (2003), "Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies,* 34, 4, 356-73.

Merchant, K. A. (1985), "*Control in Business Organizations"*. Balinger Publishing Company. Cambridge, MA.

Miguélez, F. y Prieto, C. (1991), "*Las Relaciones Laborales en España"*, Siglo Veintiuno Editores. Madrid.

Milliman, J., Von Glinow, M. A., y Nathan, M. (1991), "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies. Implications for Congruence Theory", *Academy of Management Review,* 16: 318-39.

Müller, M. (1998), "Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany", *International Journal of Human Resource Management* 9, 4, 732-749.

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review,* 23, 2, 242-266.

Noble, C. (1997), "The Management of Training in Multinational Corporations: Comparative case studies", *Journal of European Industrial Training,* 21, 3, 102-109.

Northcraft, G. B., Polzer, J., Neale, M. y Kramer, R (1995), "Productivity in Cross-Functional Teams: Diversity, Social Identity, and Performance", in Susan E. Jackson & Marian N. Ruderman (eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing World*. APA Publications, Washington, DC 69-96.

Powell, G. N., y Butterfield, D. A. (1994), "Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of actual Promotions to Top Management", *Academy of Management Journal,* 37, 68-86.

Quintanilla, J. (2002), *"Dirección de Recursos Humanos en Empresas Multinacionales"*, Prentice Hall. Madrid.

Quintanilla, J. y Ferner, A. (2003), "Multinationals and Human Resource Management: between global convergence and national identity", *International Journal of Human Resource Management,* 14, 3, 363-368

Quintanilla, J., Susaeta, L., y Sánchez-Mangas, R. (2008), "The Diffusion of Employment Practices in Multinationals: 'Americanness' within US MNCs in Spain? "*Journal of Industrial Relations*, 50, 5, 680-696.

Quintanilla, J.; Belizón, M. J.; Susaeta, L. y Sánchez-Mangas, R. (2009), "*Malleability in Spain: The Influence of US HRD Models"*, in Hansen, C. and Yih-teen, L. (eds.), Human Resource Development, London, Palgrave Macmillan.

Ramsay, H., Scholaris, D. y Harley, B. (2000), "Employees and High Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box", *British Journal of Industrial Relations*, 38, 501-531.

Riusala, K y Vesa, S. (2004), "International Knowledge Transfers through Expatriates", *International Business Review*, 46, 6, 743-770.

Rosenzweig, S. y Nohria, N. (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 25, 2, 222-51.

Rosenzweig, P, (1998) "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency", *European Management Joumal,* 16, 6, 644-52.

Roth, K y O´Donell, S. (1996), "Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective", *Academy of Management Journal*, 39, 36, 678-703

Rothwell, W.J. (1994), "*Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within"*, Amacom, New York, NY.

Santiso, J. (2007), "La Internacionalización de las Empresas Españolas: Hitos y Retos", *Información Comercial Española, ICE* 839: 89-102.

Schneider, S. y Barsoux, J.L. (2003), "*Managing Across Cultures*". 2nd ed., Prentice-Hall/Pearson Education. London.

Sparrow, P., Brewster, C. y Harris, H. (2004), "*Globalising Human Resource Management*", Routledge. London.

Streeck, W. y Thelen, K (2005), "How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis", in Mahoney, J. & Rueschemeyer, D. (eds.) *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press, 208-40.

Susaeta, L. (forthcoming 2010), "Factores Determinantes de la Transferencia de la Política de Dirección de la Diversidad: Un análisis en las subsidiarias extranjeras en España". Tesis doctoral, UCM. Madrid.

Szulansky, G. (2000), "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1, 9-27.

Taylor, S., Beechler, S. y Napier, N. (1996), "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 21, 4, 959–85.

Thomas, D. (1999), "Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: an experimental study", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 242□263.

Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., y Gomez-Mejia, L. (2000), "How Much Does Performance Matter?", A meta-analysis of CEO pay studies", *Journal of Management*, 26, 2, 301-339.

Tregaskis, O. (2003), "Learning Networks, Power and Legitimacy in Multinational Subsidiaries", *International Journal of Human Resource Management*, 14, 3, 1-17.

Tregaskis, O., Glover, L. y Ferner, A. (2005), "*International HR Networks in Multinational Companies*" CIPD Research Report, London: CIPD.

Tung, R. L. (1988), "The New Expatriates: *Managing Human Resources Abroad*", Ballinger Publishing Company, Cambridge MA.

Tüselmann, H., Heise, A., McDonald, F. y Allen, M. (2005), "German Multinational Companies in the UK", Report to the Hans Boeckler Stiftung.

UNCTAD (2008), World Investment Report 2008, "*Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge*" UNCTAD/WIR/2008. Sales no.: E.08.II.D.23, 24/09/08 No. of pages: 411

UNCTAD (2009), World Investment Report 2009. "*Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*", Sales no.: E.09.II.D.15, 17/09/09, No. of pages: 312

Wilson, E.M., e Iles, P.A. (1999), "Managing Diversity – An Employment and Service Delivery Challenge", *The International Journal of Public Sector Management*, 12, 1, 27–49.

Wiseman y Gomez-Mejia, (1998), "A Behavioural Agency Model of Managerial Risk Taking", *Academy of Management Review*, 23, 1, 133-153.

Fundación BBVA

IESE Business School
Universidad de Navarra