



## LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS SUBSIDIARIAS DE LAS MULTINACIONALES: UN ESQUEMA CONCEPTUAL DE ANALISIS

### 1. Introducción

A lo largo de las últimas décadas, una importante corriente de investigación ha centrado su interés en el estudio de las multinacionales; sin embargo, apenas existen trabajos que estudien a las subsidiarias de las multinacionales como verdadera unidad de análisis, en definitiva, como organizaciones con su propia y particular naturaleza y dinámica. A pesar de la enorme capacidad e influencia de las subsidiarias, el proceso mediante el cual éstas se crean y desarrollan no ha recibido, hasta la fecha, el adecuado y sistemático análisis. Esta es una de las razones que animan la elaboración de este documento, aunque no la única. El rendimiento e iniciativas de determinadas subsidiarias han aportado evidencia del importante papel que éstas juegan y pueden jugar dentro de sus multinacionales, contribuyendo a su éxito y desarrollo. Las subsidiarias, aun poseyendo tan sólo una pequeña parte de los recursos totales de las multinacionales –recursos tecnológicos, capital intelectual y humano, etc.–, han demostrado ser una fuente importante de innovación para el conjunto de la multinacional.

Del mismo modo, la carencia de trabajos en lo relativo a la dirección de recursos humanos en las subsidiarias de las multinacionales<sup>1</sup> es aún más patente, y, sin embargo, puede aportar información muy relevante. En las dos últimas décadas se ha producido una auténtica expansión del número de multinacionales en el mundo. En la actualidad existen unas 60.000 multinacionales, con un total de aproximadamente 500.000 subsidiarias. Además, estas subsidiarias emplean más de 35 millones de personas («World Investment

<sup>1</sup> Véase nota técnica sobre la dirección de recursos humanos en las empresas multinacionales (DPN-47).

Nota técnica preparada por el Profesor Javier Quintanilla y Marta Portillo, Asistente de Investigación. Enero de 2002.

Copyright © 2002, IESE.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Ultima edición: 26/2/02

Report», 1995 y 1999). Al hablar de multinacionales no podemos, por tanto, obviar que, debido a las complejas estructuras que caracterizan a estas organizaciones, el papel de los recursos humanos en la dirección de estos «millones de personas» constituye un área crítica. De hecho, son muchos los autores que afirman que el éxito de las multinacionales depende en gran medida de como éstas *dirigen a su gente* (Evans et al., 1989; Brewster y Harris, 1999; Black y Ulrich, 1999).

Este documento tiene por objeto abrir y desentrañar la «caja negra» de la dirección de personas en las subsidiarias de las empresas multinacionales. Para ello hemos desarrollado un esquema conceptual de análisis que permita entender cómo y por qué estas políticas y prácticas se crean y desarrollan a través del tiempo.

Este documento se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, revisamos los principales estudios en este campo, que tratan de clasificar a las subsidiarias de las multinacionales de acuerdo con distintos aspectos, tales como su estrategia o el tipo de relación entre las subsidiarias y la casa matriz. En segundo lugar, presentamos un marco conceptual en el que se identifican y analizan cuatro fuerzas conductoras que ejercen una influencia directa sobre la identidad organizativa de las subsidiarias y sobre sus procesos de dirección. Como veremos en las siguientes páginas, la naturaleza de las subsidiarias de las multinacionales es el resultado de un conjunto de influencias mutuamente interrelacionadas: influencias de la casa matriz (cultura corporativa, sistemas y prácticas de dirección) y del país de origen, del país de operaciones y factores sectoriales (naturaleza del sector en el que opera, fuerzas competitivas y dinámicas sectoriales). Por último, se estudia cómo la mutua relación entre estos aspectos y su interacción con las decisiones estratégicas de las subsidiarias determinan y condicionan la configuración y desarrollo de sus políticas y prácticas de recursos humanos.

## 2. Las subsidiarias de las empresas multinacionales

A pesar de los diversos términos usados por los investigadores y las organizaciones internacionales (Onu, Unesco, OCDE) para describir a las multinacionales –transnacional, internacional, global, etc.–, los estudiosos están de acuerdo en que la característica común y específica de dichas empresas es la presencia directa de sus operaciones en dos o más países. Dunning (1993, pág. 3) define una multinacional como «la empresa que realiza inversiones directas de capital en el extranjero y posee o controla actividades de valor añadido en más de un país». Así, el estudio de las multinacionales es un campo muy interesante de investigación, ya que dichas empresas operan necesariamente, y de forma simultánea, en varios entornos institucionales.

Como ya hemos comentado en la introducción, la principal carencia reside precisamente en que los estudios realizados hasta el momento no han analizado las subsidiarias de las multinacionales en su propia esencia, y si bien las subsidiarias son el resultado de la interacción de múltiples y diferentes fuerzas, también son organizaciones con su propia naturaleza, dinámica y, por tanto, «identidad». Lo que denominaremos, de aquí en adelante, «identidad organizativa» de las subsidiarias es el resultado de qué y cómo cada subsidiaria interioriza de la influencia proveniente de su empresa madre, de los contextos geográficos de donde proviene y donde opera, de su sector de actividad y *de su propia y particular historia de decisiones estratégicas dentro del conjunto previo de influencias y limitaciones*. Obviamente, las subsidiarias están determinadas e influenciadas por el poder ejercido desde las casas matrices, pero ésta no es, como veremos, la única fuente de influencia, y en muchos casos no es incluso la más importante.

Por tanto, si bien es vital entender la influencia del país de origen, del país de operaciones, de la estrategia de negocio, del sector y del mercado, también debemos entender las claves de las relaciones internas de las multinacionales. A pesar de que existe una tendencia a producir tipologías estáticas que describen el comportamiento, estrategias y estructuras de las multinacionales –a partir de las cuales resulta difícil entender la dinámica naturaleza cambiante y la heterogeneidad de prácticas de estas empresas–, estas tipologías continúan siendo útiles a la hora de entender su comportamiento en relación con sus subsidiarias. Creemos que para poder comprender cómo es el proceso de configuración de las políticas de recursos humanos en las subsidiarias, debemos comenzar en primer lugar por comprender la complejidad de las relaciones entre éstas y su casa matriz, analizando el papel de las subsidiarias dentro de su organización, así como mediante qué mecanismos las casas matriz controlan y coordinan a sus diferentes unidades.

### 3. El papel de las subsidiarias de las multinacionales

En los últimos años se ha producido un importante cambio en el modo de pensar sobre las empresas multinacionales. Tradicionalmente se había asumido que las ventajas competitivas eran desarrolladas siempre por la casa matriz y distribuidas posteriormente entre las subsidiarias. Sin embargo, en las últimas décadas, las subsidiarias no sólo han ido creciendo en peso, sino que han sabido desarrollar eficazmente sus recursos, provocando que ya no se considere de forma exclusiva a la casa matriz como única fuente de innovación. Además, hoy ya se acepta que el papel que las subsidiarias ostentan dentro de sus organizaciones puede modificarse a lo largo del tiempo debido a la correcta gestión de sus recursos, al desarrollo de ventajas competitivas y a la posibilidad de contribuir al éxito de la multinacional en su conjunto (Doz y Prahalad, 1981).

Diferentes enfoques sobre multinacionales han contribuido a clasificar el comportamiento de las subsidiarias, aunque los autores utilicen términos diferentes para describir modelos similares de comportamiento. Por ejemplo, existe un tipo de clasificaciones cuyo fundamento es el contraste entre la autonomía de las subsidiarias y el control ejercido por la casa matriz. Entre ellas destaca la clasificación de Perlmutter (1969), que en su ya clásico trabajo, define a las multinacionales como *etnocéntricas* cuando estas empresas ejercen un férreo control sobre la estrategia y operaciones de sus subsidiarias, y como *policéntricas* cuando la casa matriz otorga un importante grado de autonomía a sus subsidiarias y se adapta a las características del entorno local donde éstas operan. Este autor también distingue un tercer tipo de multinacional, la *geocéntrica*, definida por Bartlett y Ghoshal (1989) como *transnacional*. Estas multinacionales dirigen sus subsidiarias como una entidad global integrada, en la que el conocimiento y el control se encuentran dispersos a lo largo de la corporación. Con posterioridad han surgido muchas clasificaciones, pero todas tienden a ser variantes de esta idea básica.

Una segunda dimensión estudiada en las clasificaciones de las subsidiarias es el grado de integración que existe entre las multinacionales y sus subsidiarias. Así, las multinacionales *policéntricas* están relativamente poco integradas; en cambio, las multinacionales *geocéntricas* y las *etnocéntricas* están ambas integradas internacionalmente, aunque en esta última el control de la casa matriz es mayor. La estructura y sistemas de dirección de las multinacionales se clasifican como abiertos o cerrados, en función de la intensidad del control y grado de supervisión de la empresa matriz sobre las subsidiarias y en función de los flujos de comunicación e información entre ellos. Trabajos posteriores –como el de Ghoshal y Bartlett (1990)– sugieren que en una economía globalizada, las subsidiarias