

LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTES SALARIALES DE LOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Carlos Mallo
Jaime Bonache
Julio Cerviño

Resumo:

Este trabajo se enmarca dentro de la problemática de la gestión internacional de la empresa y, en particular, analiza diversas cuestiones en torno a los costes salariales del personal directivo en las empresas internacionales. Basándonos en las publicaciones de la literatura especializada, partimos de un modelo evolutivo en torno a la compensación internacional del personal directivo (Adler y Ghadar, 1991; Reynolds, 1994; Pucik, 1993). Así, en las primeras etapas de expansión internacional de la empresa, la dirección de las operaciones internacionales tiende a estar a cargo de personal directivo del país de la central. Los altos costes de este tipo de personal, unido a otras consideraciones, planteará una presión a la multinacional para sustituir directivos nacionales por locales. Este cambio obligará a la empresa a identificar el mercado de trabajo del país de destino con objeto de determinar los costes laborales del personal directivo en esa localización. En tal transición, la empresa se enfrentará a nuevos problemas en la medida en que, a pesar de la aparente homogeneidad a la que parecen tender los sistemas de retribución directiva, existen importantes diferencias nacionales en lo que se refiere a la estructura y el nivel salarial de los directivos. Tras examinar las causas de tal disparidad, abogamos por la construcción por parte de la multinacional de un sistema homogéneo de compensación internacional que, al tiempo que permita la adaptación local de las prácticas retributivas, constituya un marco general sobre el que asentar la política de compensación de la compañía. Sólo a través de tal sistema la compañía puede lograr sus objetivos de equidad y consistencia estratégica con el resto de políticas de la multinacional, así como instaurar un riguroso programa que ayude a controlar los costes salariales de sus operaciones internacionales.

Palavras-chave:

Área temática: *A unificação dos mercados (CE, Mercosul, NAFTA, Pacto Andino) e os sistemas de gestão e informação empresarial.*

LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTES SALARIALES DE LOS DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Profesor Carlos Mallo

Catedrático de Contabilidad de Costes
Universidad Carlos III de Madrid

Profesor Jaime Bonache

Profesor Asociado de Gestión de Recursos Humanos
Universidad Carlos III de Madrid

Profesor Julio Cerviño

Profesor Asociado de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad Carlos III de Madrid

ABSTRACT

Este trabajo se enmarca dentro de la problemática de la gestión internacional de la empresa y, en particular, analiza diversas cuestiones en torno a los costes salariales del personal directivo en las empresas internacionales.

Basándonos en las publicaciones de la literatura especializada, partimos de un modelo evolutivo en torno a la compensación internacional del personal directivo (Adler y Ghadar, 1991; Reynolds, 1994; Pucik, 1993). Así, en las primeras etapas de expansión internacional de la empresa, la dirección de las operaciones internacionales tiende a estar a cargo de personal directivo del país de la central. Los altos costes de este tipo de personal, unido a otras consideraciones, planteará una presión a la multinacional para sustituir directivos nacionales por locales.

Este cambio obligará a la empresa a identificar el mercado de trabajo del país de destino con objeto de determinar los costes laborales del personal directivo en esa localización. En tal transición, la empresa se enfrentará a nuevos problemas en la medida en que, a pesar de la aparente homogeneidad a la que parecen tender los sistemas de retribución directiva, existen importantes diferencias nacionales en lo que se refiere a la estructura y el nivel salarial de los directivos. Tras examinar las causas de tal disparidad, abogamos por la construcción por parte de la multinacional de un sistema homogéneo de compensación internacional que, al tiempo que permita la adaptación local de las prácticas retributivas, constituya un marco general sobre el que asentar la política de compensación de la compañía. Sólo a través de tal sistema la compañía puede lograr sus objetivos de equidad y consistencia estratégica con el resto de políticas de la multinacional, así como instaurar un riguroso programa que ayude a controlar los costes salariales de sus operaciones internacionales.

Este trabajo se enmarca dentro de la problemática de la gestión internacional de la empresa y, en particular, analiza diversas cuestiones en torno a los costes salariales del personal directivo en las empresas internacionales.

Basándonos en las publicaciones de la literatura especializada, partimos de un modelo evolutivo en torno a la compensación internacional del personal directivo (Adler y Ghadar, 1991; Reynolds, 1994; Pucik, 1993). Así, en las primeras etapas de expansión internacional de la empresa, la dirección de las operaciones internacionales tiende a estar a cargo de personal directivo del país de la central. Los altos costes de este tipo de personal, unido a otras consideraciones, planteará una presión a la multinacional para sustituir directivos nacionales por locales.

Este cambio obligará a la empresa a identificar el mercado de trabajo del país de destino con objeto de determinar los costes laborales del personal directivo en esa localización. En tal transición, la empresa se enfrentará a nuevos problemas en la medida en que, a pesar de la aparente homogeneidad a la que parecen tender los sistemas de retribución directiva, existen importantes diferencias nacionales en lo que se refiere a la estructura y el nivel salarial de los directivos. Tras examinar las causas de tal disparidad, abogamos por la construcción por parte de la multinacional de un sistema homogéneo de compensación internacional que, al tiempo que permita la adaptación local de las prácticas retributivas, constituya un marco general sobre el que asentar la política de compensación de la compañía. Sólo a través de tal sistema la compañía puede lograr sus objetivos de equidad y consistencia estratégica con el resto de políticas de la multinacional, así como instaurar un riguroso programa que ayude a controlar los costes salariales de sus operaciones internacionales.

1.- HACIA UNA VISIÓN POLICÉNTRICA DE LA COMPENSACIÓN

En los años más recientes, hemos asistido a una creciente internacionalización y globalización de los mercados, lo que ha impulsado a desplazarse a otros mercados a diversas organizaciones que realizaban su actividad en un ámbito casi exclusivamente doméstico. En el caso español, contamos con numerosos ejemplos; organizaciones como Campofrío, Chupa Chups, Roca, Banco Santander, Maphre, Cepsa, Repsol, Unión Fenosa, Reny Picot, Dragados y Construcciones, Telefónica Internacional o Zara, hasta hace sólo unos años operaban casi exclusivamente dentro de sus fronteras nacionales, y sin embargo, todas disponen actualmente de activos e inversiones directas en el exterior, y envían personal al extranjero.

Inicialmente, los puestos clave de las filiales de estas organizaciones han sido ocupados por españoles, manifestando con ello un enfoque que Perlmutter (1969) denominó *etnocéntrico*¹. Las razones por las que tales empresas optan por utilizar

¹ Un enfoque **etnocéntrico** es aquel en el que todos los puestos clave en la multinacional, tanto en la central como en las filiales, lo desempeñan empleados nacionales del país de la central. Esto

españoles frente a locales son de diversa índole, entre las que cabe destacar la falta de personal local con las cualificaciones adecuadas, el control y coordinación de las operaciones, la transferencias de conocimientos técnicos y de gestión a la filial, motivos de imagen o representación, o el posibilitar el desarrollo directivo y organizativo (Brewster, 1991).

Desde el punto de vista retributivo, lo más frecuente en esta primera etapa de internacionalización es pagar a estos ejecutivos de acuerdo con el mismo sistema salarial que sus contrapartidas en España, excepto lo que se refiere a ciertos ajustes realizados para evitar problemas relativos a la doble imposición o a otros diferenciales tendentes a cubrir las diferencias en el coste de vida entre España y el país de destino. En este sentido, las empresas de mayor dimensión (como por ejemplo, Banca de Santander, Repsol o Unión Fenosa), han desarrollado el enfoque de compensación internacional denominado "Hoja de Balance", para el cual requieren de la colaboración de diversas consultoras internacionales que les suministran los datos imprescindibles con los que calcular la retribución de sus expatriados, tales como los diferenciales del coste de vida, la carga impositiva del país de destino, el precio de la vivienda, etc.

En una etapa posterior de internacionalización, para gestionar sus operaciones locales muchas de esas mismas empresas tienden a sustituir a los expatriados por directivos locales, pasando de esta forma a desarrollar un enfoque policéntrico². Las razones de tal sustitución son de índole diversa (Zeira y Banai, 1985; Banai, 1992) :

- * Se eliminan las barreras del lenguaje y los problemas de adaptación de los expatriados y sus familias. Los directivos locales hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político, perteneciendo por lo general a una élite social que le permite a la empresa una mejor penetración en el mercado de la filial.
- * Una orientación policéntrica permite la continuidad en la gestión. En cambio, las frecuentes sustituciones de nacionales del país de la central en la dirección de la filial, a menudo acompañadas de cambios en la política de ésta, constituyen un obstáculo para la estabilidad en las relaciones con organizaciones del país de la filial.
- * Permite contratar locales con menores salarios, disponiendo aún de un margen para abonar una prima que atraiga a empleados de alto desempeño.

constituye una práctica común en las primeras etapas de la internacionalización, en la que la tarea fundamental reside en la transferencia del know-how técnico o de gestión de la central a las filiales (Hendry, 1994).

²Un enfoque **policéntrico** es aquel en el que locales del país de la filial son reclutados para dirigir las filiales de su propio país, mientras que los nacionales del país de la central ocupan los puestos clave en el país de la matriz

- * Incrementa la motivación y las oportunidades de carrera del personal local, una vez que los puestos de alta dirección de la filial ya no están reservados al personal del país de la central.
- * Aumenta la aceptación de la empresa en el país de destino. Los gobiernos locales y las organizaciones sindicales frecuentemente proclaman que los directivos extranjeros sustraen puestos de trabajo a los directivos locales, contribuyendo así al desempleo en su país. Este punto de vista está en la base de las iniciativas legislativas que obligan a las multinacionales a establecer "*joint-ventures*" con empresas locales, o aquellas que reducen el número de directivos extranjeros en la filial.

- * Los locales del país de la filial representan los puntos de vista y los condicionantes locales en los procesos de toma de decisiones de la central³.

En cualquier caso, los costes salariales de los expatriados, unido a los costes indirectos en caso de fracaso de la asignación (pérdida de clientes, efectos negativos en la moral y motivación de los empleados locales, etc.), son la razón fundamental de tal sustitución (Kobrin, 1988).

La mayor utilización de directivos locales sitúa a las empresas en la necesidad de entender las prácticas de gestión retributiva a través de diferentes países, o, dicho en otros términos, a la necesidad de desarrollar una visión policéntrica de la compensación de los directivos.

2.- SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LAS PRÁCTICAS SALARIALES INTERNACIONALES

Al tratar de identificar el mercado retributivo del país de destino, la empresa tendrá en primer lugar que identificar el mercado de trabajo del país de destino, para lo cual habrá de atender a diversos segmentos del mercado, entre los que se incluirán la estructura salarial (la forma específica en que se configuran los costes salariales) de la compañía en el país de destino, así como los niveles salariales (la cuantía de las retribuciones) del país de destino para puestos equivalentes.

Una hipótesis a priori convincente a este respecto consiste en pensar que la estructura de compensación, así como los costes del personal directivo, se están asemejando a nivel mundial. Para apoyar esta hipótesis, podríamos citar diversos ejemplos. Así, por ejemplo, las tendencias retributivas para el período de 1995 a 1997 de la consultora especializada CEINSA para el mercado español, registran importantes incrementos en la utilización de diversas políticas muy asentadas en otros mercados de trabajo, tales como el criterio de remuneración basado en las competencias (81%), el desempeño y cumplimiento de objetivos (93%), los planes de jubilación (62%), los incentivos sobre objetivos globales de empresa (76%), o la amplitud de la banda salarial dentro de cada escalón (61%). A su vez, las empresas norteamericanas, que diseñaron muchas de las prácticas importadas por las empresas de otros países, contemplan los sistemas japoneses que promueven los incentivos de grupo como una especie de panacea para resolver sus problemas de competitividad, como muestran las numerosas

³A pesar de estas ventajas, no podemos dejar de señalar diversos inconvenientes de la sustitución de expatriados por locales, puestos también de manifiesto en la literatura. El riesgo fundamental en esta sustitución es que las tendencias centrífugas de las filiales convierta a la multinacional en una federación de unidades nacionales independientes con débiles vínculos con la central (Bartlett y Ghoshal, 1989). Otro importante problema de esta sustitución reside en el desarrollo de carreras de los nacionales del país de la central, quienes gozan de pocas oportunidades de adquirir experiencia internacional, lo que representará un *handicap* importante para una empresa que tenga que desarrollar sus actividades en un entorno cada vez más competitivo internacionalmente (Kobrin, 1988).

referencias a la gestión japonesa en el propio nacimiento de literatura académica en gestión de recursos humanos (por ejemplo, Beer et al (1984), Fombrun et al (1984)). Finalmente, también podemos mencionar como las propias empresas japonesas, aún siendo consideradas por el mundo académico y profesional occidental como un modelo a imitar, están comenzando a importar prácticas de compensación típicamente norteamericanas, tales como las bonificaciones individuales, o el control de los costes laborales más a través de despidos que de ajustes en el salario variable (Pucik, 1993).

En definitiva, vemos que se ha producido (y se está produciendo) mucha imitación en las prácticas salariales a nivel mundial. A esta tendencia hacia la homogeneización han contribuido muy diversos factores, tales como la creciente internacionalización de las compañías, las consultoras multinacionales especializadas en temas de compensación (Hay, ORC, Towers Perrin, etc...), o la propia aparición de la política retributiva como un área académica especializada con un énfasis en prácticas únicas o universales (Gómez Mejía et al. 1991).

Sin embargo, a pesar de que efectivamente se está produciendo una creciente homogeneización de las prácticas retributivas, persisten importantes diferencias en la legislación de impuestos, en las tasas de inflación y en la cultura entre los diversos países, como para que esa transición sea plena, al menos en el corto plazo. El resultado es que las empresas multinacionales continúan teniendo la necesidad de adaptar sus prácticas retributivas a los distintos entornos locales. El reto consiste en asegurar que tal adaptación resulta consistente con la estrategia de negocio y la cultura de la empresa.

Ahora bien, ¿a qué se deben las diferencias en las prácticas salariales entre los diversos países?

De acuerdo con Houriban (1990), podemos agrupar las razones de tales diferencias en dos grandes grupos:

1.- Diferencias en la estructura retributiva. Tal como se ilustra en la siguiente tabla, elaborada según los datos de Towers Perrin, la compensación variable por países, tanto a corto como a largo plazo, juega muy distinto papel en la retribución de los directivos. Así, los incentivos a largo plazo no se incluyen en la retribución de los directivos en un gran número de países, entre los que figura España. Sin embargo, en el caso de los directivos norteamericanos, un 29% de su retribución la reciben en forma de incentivos a largo plazo, tales como las opciones de acciones. Asimismo, el peso de la compensación variable a corto plazo oscila desde países en los que solo representa el 9% (Reino Unido), a países en los que alcanza el 34%, como Venezuela (ver tabla 1) .

2.- Diferencias en los niveles salariales. Los directivos en los diversos países normalmente perciben distintas retribuciones tanto en términos brutos como netos. Como se puede apreciar en el gráfico 1, el nivel retributivo de los directivos españoles, dentro del conjunto de los países seleccionados, se sitúan por encima de los directivos

australianos, suecos y venezolanos, pero por debajo del resto de tales países.

Más aún, la relación entre el salario del director general y el salario de un típico empleado de producción también difiere significativamente cuando realizamos tales comparaciones entre países, tal como se observa en el gráfico 2.

TABLA 1: ESTRUCTURA SALARIAL POR PAÍSES

	BASE %	VARIABLE %	ESPECIE %	INCENT. L.P. %
Argentina	73	21	6	0
Australia	69	14	14	3
Bélgica	64	17	19	0
Brasil	55	22	22	0
Canadá	54	16	17	13
Francia	61	15	9	15
Alemania	65	17	18	0
Hong Kong	70	13	6	11
Italia	71	17	8	5
Japón	56	12	32	0
Méjico	84	12	4	0
Países Bajos	68	17	15	0
Singapur	70	18	11	0
España	72	14	14	0
Suecia	83	6	11	0
Suiza	68	13	17	2
Reino Unido	35	9	55	11
EEUU	46	16	9	29
Venezuela	51	34	15	0

Fuente: Towers Perrin, 1994

Las razones que explican tales diferencias en la estructura retributiva se deben fundamentalmente a tres factores:

1.- Cargas impositivas. El nivel de las cargas impositivas en muchos países es tan alto que supone un desincentivo al pago de retribuciones variables, aún a pesar de las ventajas que ello supone desde el punto de vista de la eficiencia del sistema de compensación

	Tipo Marginal Máximo	Nivel de ingresos al que se alcanza en dólares
Bélgica	55%	69.761
Francia	59,1%	156522
Alemania	53%	153.571
Italia	51%	185.285
Países Bajos	60%	52.054
España	56%	69.379

Fuente: Towers Perrin, 1994.

2.- Inflación. Las altas tasas de inflación, particularmente en Latinoamérica, también han desincentivado la utilización del salario variable. Sin embargo, el control progresivo de la inflación en algunos de estos países (por ejemplo, Argentina), ha estimulado a algunas empresas españolas (por ejemplo, el Banco Santander) a introducir salarios basados en el desempeño incluso a niveles de empleados por debajo del Director General.

3.- Cultura. Como mostraremos más adelante en este trabajo, independientemente de las tasas de inflación y de la legislación en torno a impuestos, las culturas de los diversos países también pueden suponer una barrera a la exportación de determinadas prácticas retributivas.

Por consiguiente, a pesar de la progresiva eliminación mencionada en las diferencias en los sistemas salariales, continua existiendo la necesidad de las multinacionales de adaptar sus prácticas retributivas a las del país de destino.

El enfoque más usual de realizar esa adaptación consiste en una aproximación "ad hoc" país a país en la que juega un papel fundamental la negociación entre el directivo local y la organización, de tal forma que cada uno de ellos termina por tener un paquete salarial diferente. También suele ser el enfoque adoptado para aquellos directivos locales de una filial con los cuales la empresa carece de experiencia, no sabiendo o no estando dispuesta a desarrollar un enfoque consistente y completo para lo que, en definitiva, puede terminar resultando una situación única (Adler y Ghadar, 1990).

La negociación individual así planteada no carece de ventajas. En efecto, cuando resulta vital para la compañía seleccionar a un empleado local en particular al extranjero, puede resultar más lógico ofrecer incentivos "ad hoc" a tal empleado que buscar la consistencia en el sistema de compensación. Este enfoque puede ser efectivo para

aquellas compañías que disponen de pocas filiales, que tienen poco en común y cuyos directivos se reúnen muy rara vez. Además, el empleado se siente partícipe de un proceso de sesiones de negociación. Hasta el punto en que los enfoques completamente sistematizados pueden hacer sentir al empleado que sus intereses y preocupaciones no son tomados en cuenta y que la "fría" empresa simplemente le enfrenta a la alternativa de "tomarlo o dejarlo", el proceso de negociación puede realmente fortalecer un sentido de participación por parte de los empleados, resultando en última instancia crucial para el éxito de la operación.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, sus ventajas quedan en gran medida eclipsadas cuando consideramos sus desventajas a medida que crece la presencia internacional de la empresa. La misma carencia de un sistema hace realmente difícil toda la gestión y desarrollo de políticas de compensación. El resultado típico de este procedimiento es una serie de decisiones con escasa relación entre sí que, en el mejor de los casos, envía mensajes inconsistentes a los empleados en torno a la estrategia de negocios de la empresa, sus valores y la cultura que desea potenciar o implantar. En el peor de los casos, el proceso se traduce en un conjunto de prácticas poco equitativas alrededor de las distintas localizaciones que son difícilmente justificables desde el punto de vista tanto de la dirección como de los empleados. Discusiones interminables, negociaciones, excepciones, quejas, etc. pueden aparecer constantemente. Diferentes paquetes salariales pueden producir resentimiento entre los directivos, pudiendo generar siempre nuevas exigencias para obtener paquetes salariales más generosos. Cada directivo tratará de conseguir lo que otro recibe, probablemente obviando lo que él ha recibido y el otro no. La carencia de un sistema finalmente producirá el caos, dado que la organización carecerá del norte que proporcionan las políticas para la toma de decisiones.

Evidentemente, la negociación individual nunca desaparecerá totalmente. La negociación con empleados individuales es una parte integral en el proceso de contratación y, hasta cierto punto, está siempre presente en las interacciones entre los seres humanos. Sin embargo, en la medida en que la organización progresa hacia una mayor madurez y sofisticación en su presencia internacional, no puede descansar en un enfoque tan "ad hoc". En este sentido, buscará un sistema que permita modelar sus decisiones de compensación.

3.- EL DESARROLLO DE UN SISTEMA INTERNACIONAL DE COMPENSACIÓN

El sistema de compensación internacional ha de perseguir tres objetivos fundamentales (Cascio, 1992; pg. 346):

1. Atraer, retener y motivar a los empleados para que la empresa alcance sus objetivos estratégicos a nivel internacional.
2. Encajar con la estrategia y con el resto de las políticas de gestión de recursos humanos internacionales.

3. Manter a equidade interna, externa e individual⁴.

⁴ A equidade interna se refere à justiça percebida na relação entre o valor dos diferentes postos na organização e a estrutura salarial da empresa. A equidade externa aparece quando se compara o nível salarial de um posto da organização com o de um posto equivalente em empresas de características similares. A equidade individual surge ao comparar a contribuição dos indivíduos em postos similares com suas retribuições respectivas (Barranco, 1993).

La consecución de tales objetivos reviste una especial dificultad para la organización internacional, en la medida en que tiene que conciliar el requisito de la consistencia global, a fin de permitir la integración y coordinación de sus actividades, con la necesidad de adaptación local (Prahalad y Doz, 1981). Sin embargo, a pesar de tal dificultad, la política de compensación constituye un poderoso instrumento para influir en el comportamiento de las personas en cuanto a su participación (en qué lugar van a trabajar y si permanecerán en él), y en cuanto a su rendimiento, teniendo además evidentes repercusiones en el sistema de costes de la organización.

Una vez que la empresa dispone de tal estrategia de compensación, los programas de retribución particulares de cada país se pueden fácilmente amoldar con objeto de que respondan a las prácticas locales.

El desarrollo de tal estrategia supone la adopción de un conjunto de decisiones salariales, relativas a:

- * La competitividad externa de los niveles salariales.
- * La estructura retributiva. En particular, la composición dentro de la retribución total de elementos de bajo riesgo (por ejemplo, el salario y los beneficios), y los de más alto riesgo (por ejemplo, incentivos), así como las variaciones de la estrategia de compensación por unidad de negocio y por nivel de responsabilidad.
- * La política de incentivos. La mezcla adecuada de incentivos a corto y a largo plazo.
- * Los criterios del desempeño. A este respecto, la empresa habrá de determinar la mezcla deseable entre el desempeño a nivel de la organización, de la unidad de negocio, del grupo o individual; asimismo, también tendrá que observar la dificultad de los objetivos y la relación entre el desempeño y los resultados.

Como ha puesto de manifiesto la teoría de la agencia, la estrategia de compensación, cuando es adecuadamente diseñada, es un mecanismo esencial para que los esfuerzos de los individuos se dirijan hacia el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, siendo así un ingrediente fundamental de la eficiencia organizativa. Desde este punto de vista, un sistema de compensación global como el arriba descrito es de esperar que contribuya al desarrollo, mantenimiento o fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Ahora bien, las estrategias de las compañías sólo pueden tener éxito cuando están adaptadas al entorno (Porter, 1980). Paralelamente, las estrategias salariales deben estar adaptadas tanto a las estrategias competitivas como al entorno (Beer et al. 1984). Éste, cuando es de carácter cultural, ha sido tradicionalmente omitido en la literatura de los sistemas de retribución. Sin embargo, cuando nos movemos en la esfera

internacional, esta variable cambia y es además fundamental. En efecto, una cuestión fundamental que se ha planteado en la literatura de "gestión internacional de recursos humanos" es hasta qué punto los sistemas de compensación deben ser adaptados a las diversas contingencias culturales, o hasta qué punto la efectividad de un determinado sistema de compensación varía de un país a otro.

A este creciente interés por las variables culturales han contribuido las nuevas razones de la internacionalización de las empresas, las cuales no parecen residir meramente en los menores costes laborales de ciertas localizaciones, sino en otras razones tales como la mayor cercanía a los mercados, las explotación de ventajas competitivas domésticas en otros mercados, y la flexibilidad estratégica.. Por consiguiente, el nuevo reto para un sistema de compensación desde la perspectiva de una multinacional no es el de aprovecharse de los menores costes laborales de ciertas localizaciones, sino el de diseñar estrategias de compensación que sean más apropiadas para una condiciones culturales específicas (Gómez Mejía y Welbourne, 1991). En definitiva, una buena adaptación entre el sistema cultural de un país y el sistema de retribución utilizado por la empresa debe traducirse en un mayor éxito que el obtenido por aquellas empresas en las que esa adaptación no existe. Esta última es posible que experimente consecuencias negativas tales como dificultades para atraer y retener trabajadores, problemas de relaciones laborales, mayores costes laborales, baja moral, escaso compromiso y congruencia, y una mala imagen social.

A la hora de sistematizar cómo condicionan las variables culturales a los políticas de compensación internacional, Gómez Mejía y Welbourne (1991) utilizan las cuatro dimensiones de Hofstede (1980) para determinar cuál es el sistema retributivo más adecuado al entorno cultural de un determinado país⁵.

Siguiendo a estos autores, podemos pasar a describir qué estrategias de compensación serían más apropiadas dado el posicionamiento de un determinado país en cada una de las cuatro dimensiones.

La distancia al poder se refiere al grado en que los ciudadanos aceptan fácilmente un sistema jerárquico o estructura de poder en el seno de las organizaciones. Cuanto mayor sea la distancia al poder, mayor énfasis se pondrá en las diferencias de "status" entre los subordinados y los supervisores. Los valores dominantes de los países que toleran una alta distancia al poder incluyen la comunicación vertical descendente, el autoritarismo, la atracción por los símbolos de poder, o el desdén por los trabajadores

⁵Hofstede (1980), en un amplio proyecto desarrollado en IBM en el que utilizó una base de datos compuesta por una muestra de 116.000 empleados de más de 50 países, concluyó que las culturas nacionales se pueden categorizar en cuatro dimensiones: 1) distancia al poder, 2) individualismo, 3) aversión a la incertidumbre, y 4) masculinidad/feminidad. El autor holandés utilizó esas cuatro variables para clasificar a los países participantes a lo largo de esas dimensiones o categorías.

manuales. Entre estos países están Malasia, Filipinas, México, diversas naciones árabes, Venezuela y España. Estos países tienden a utilizar unas estructuras organizativas altas que reflejan grandes diferencias de "status" entre los puestos dentro de la organización, así como un sistema muy centralizado de toma de decisiones. Esta estructura organizativa es consistente con las prácticas retributivas que también tienen una naturaleza jerárquica, existiendo grandes diferencias a nivel salarial y de otras recompensas más relacionadas con el "status" entre aquellos en la base y en la cúspide de la pirámide organizativa. Las recompensas serán también visibles para todos los empleados, en la medida en que proyectan el poder de aquél que las disfruta.

Por el contrario, los individuos que viven en un país con un nivel bajo de distancia al poder están menos dispuestos a tolerar diferencias significativas de "status" entre los distintos niveles. Tales países incluyen entre sus valores predominantes, el igualitarismo, el "status" conseguido más que heredado, la toma conjunta de decisiones, el desdén por los símbolos de poder, o la creencia de que el trabajo manual es digno aún cuando sea manual. Estos países (por ejemplo, Australia, Suiza y Suecia) tienden a poseer estructuras organizativas más planas, no sólo para reducir costes, sino también para fomentar una atmósfera más igualitaria. Las funciones también tienden a estar más descentralizadas en un intento de distribuir el poder a las divisiones o a las filiales. Hay una mayor aceptación de las estructuras de tipo matricial. Las políticas retributivas que mejor se adaptan a estos rasgos culturales son aquellas que establecen menores diferencias salariales entre los niveles altos y bajos de la empresa, las que mantienen al mínimo los privilegios de aquellos que llegan al ápice de la compañía, o los programas de compensación que supongan una alta participación de los empleados (por ejemplo, el gain sharing).

El individualismo refleja el grado al que la gente en una determinada sociedad valora la independencia en lugar de la pertenencia al grupo. Los países altos en esta dimensión conceden un enorme valor a los objetivos personales, a la autonomía, y a la privacidad. Los empleados de los países altos en esta dimensión (EEUU, Gran Bretaña, Canadá y Nueva Zelanda) tienden a valorar el logro personal, el egoísmo, la independencia, y el control sobre el propio destino. La involucración con una organización está basada en una relación de mercado más que en el compromiso moral. La organización no espera cuidar a sus trabajadores más allá de la relación de empleo. Los sistemas explícitos de control son necesarios para controlar la entrega de los empleados. Las prácticas de gestión tienden a promover el logro individual. Las políticas retributivas que mejor encajan con esta cultura son los planes basados en el desempeño individual, el énfasis en la equidad externa y en las recompensas extrínsecas para reconocer el éxito individual, el énfasis en la equidad individual o relativa sobre la equidad interna, o las bonificaciones centradas en el corto plazo.

Alternativamente, un alto colectivismo (o bajo individualismo) está presente en países cuyos valores se centran en los grupos, tales como las familias o los clanes. La lealtad al grupo, el compromiso con su normas, la involucración en sus actividades, la

cohesión social, y una intensa socialización, son típicos de estas culturas. Consiguientemente, en los países bajos en esa dimensión (Singapur, Corea del Sur, Indonesia, Japón y Taiwan) resultarán más apropiadas las prácticas salariales que se sitúan en el otro extremo a las arriba mencionadas.

La aversión al riesgo se refiere al grado en el que la sociedad es proclive al riesgo o tolerante a la inestabilidad. Un índice bajo de aversión al riesgo supone una alta tolerancia con el riesgo y lo desconocido, lo que se traduce en una serie de características y valores de los miembros que pertenecen a tales culturas, tales como la visión de lo inesperado o ambiguo como fuente de retos y oportunidades, una alta propensión al riesgo, y la consideración de la estabilidad y lo rutinario como una meta no deseada. Un índice alto cabe encontrarlo en aquellos países cuyos ciudadanos aspiran a controlar todas las situaciones que pueden plantear incertidumbre; los individuos pertenecientes a tales culturas exhibirán temor por los acontecimientos azarosos y por lo desconocido, otorgarán un gran valor a la estabilidad e incluso a la rutina, manifestarán escasa tolerancia por la ambigüedad, y se sentirán cómodos en situaciones seguras y carentes de tensión y contradicciones. En los países que recogen un alto índice de aversión al riesgo (por ejemplo, Grecia, Portugal, Yugoslavia o Italia), las prácticas de compensación que mejor parecen amoldarse son aquellas en que se desarrollan políticas salariales de tipo burocrático, tales como la valoración de puestos, los sistemas centralizados de decisiones o la preponderancia del salario fijo sobre el variable. Por el contrario, los países con un índice bajo de aversión al riesgo (por ejemplo, Singapur, Dinamarca, Suecia y Hong Kong), serán más proclives a adoptar prácticas salariales en las que el salario variable constituya un elemento clave, en donde se enfatice la equidad externa por encima de la interna, y en el que exista un sistema descentralizado de administración salarial.

Por último, la dimensión "masculinidad/feminidad", se refiere al grado en que los valores y el comportamiento "masculino" es promovido por la sociedad, así como a la rigidez de los estereotipos atribuibles al hombre y a la mujer. Un alto índice de masculinidad implica la concesión de destacada importancia a los valores materiales, un mayor status por parte del hombre, mucha rigidez en los estereotipos y aceptación como "hecho natural" de la falta de equidad en función del género. A los países con tales índices (por ejemplo, Austria, México, Alemania o los Estados Unidos), estarán mejor adaptadas las prácticas salariales que enfatizan los valores masculinos como medio de promoción salarial, las prestaciones paternalistas hacia la mujer, o las estructuras salariales que permitan las faltas de equidad en razón del género.

Un nivel bajo de masculinidad está asociado a valores tales como la preponderancia de la calidad de vida sobre los beneficios materiales o la igualdad entre los géneros. Consiguientemente, en estos países (por ejemplo, los Países Bajos, Noruega, Suecia, Finlandia o Dinamarca), estarán bien adaptadas las prácticas salariales basadas en la evaluación de puestos, el contenido del trabajo, o la equidad interna independientemente del género.

4.- CONCLUSIÓN

La creciente homogeneización de las prácticas retributivas a nivel internacional sugiere que las empresas multinacionales finalmente desarrollarán un enfoque global a la compensación directiva. Tal enfoque probablemente signifique la equiparación en las diferencias existentes en poder adquisitivo entre los directivos de distintos países, así como un mayor uso del componente variable en las retribuciones.

Sin embargo, condicionamientos culturales y diferencias existentes en las prácticas impositivas y en la inflación todavía requieren que las multinacionales adapten sus programas salariales para directivos a las prácticas locales. Un avance significativo en este proceso lo constituye el desarrollo de una estrategia global de compensación para los directivos de la red internacional de la empresa, como base para el diseño de los programas locales. El elemento clave a la hora de implantar este sistema en las distintas filiales lo constituye el contexto específico y cultural de las prácticas de compensación de cada país. Así, por ejemplo, un objetivo estratégico global de un programa salarial orientado al riesgo tomaría una forma distinta en cada país. Una empresa española podría optar por otorgar a la remuneración variable en función del desempeño individual de los directivos en su filial estadounidense un peso en torno al 60%, estando la media del mercado alrededor del 55%. Sin embargo, en Méjico esa misma empresa situaría el componente del incentivo en un valor mucho menor. Sin embargo, el mensaje enviado a los empleados sería consistente en la medida en que se asegurara que la porción variable en la filial Mejicana es significativamente superior a la ofrecida por otras empresas locales, situadas en torno al 15%.. El mismo proceso se aplicaría en cada uno de los aspectos de la estrategia de compensación total. Por ejemplo, una estrategia consistente en posicionar el salario total del empleado en el cuartíl más alto del mercado se traduciría en una relación comparable en cada una de las filiales de la empresa.

Lo que resulta de este proceso es un enfoque integrado en torno a la compensación de los directivos que trasciende las fronteras nacionales, al tiempo que posibilita el acomodarse a las distintas prácticas locales. El desarrollo de tal sistema permitirá a la empresa controlar los costes laborales para el personal directivo en las distintas localizaciones dentro de los niveles deseados, escapando así de las faltas de equidad y de las escaladas salariales que resultan del proceso de negociación individual. Finalmente, el sistema también permitirá enviar un mensaje consistente al conjunto de directivos de la red internacional de la empresa en relación a las prioridades estratégicas de ésta y a la cultura deseada, lo que sin duda repercutirá positivamente en la posición competitiva de la empresa en cada uno de sus mercados.

BIBLIOGRAFIA

- ADLER N.J. Y GHADAR, F. (1990): "Strategic human resource management: a global perspective", en Pieper, R. (editor). Human resource management: An international Comparison, Berlin, New York: de Gruyter, páginas 235-60.
- BANAI, M. (1992): "The ethnocentric staffing policy in multinational corporations: a self-fulfilling prophecy", The international journal of human resource management 3: 451-72
- BARRANCO, F.J. (1993) Planificación estratégica de recursos humanos, Pirámide., S.A., Madrid.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991): La empresa sin fronteras. La solución transnacional. McGraw Hill.
- BEER M., LAWRENCE P.R., MILLS, Q.N. Y WALTON, R.E. (1985) *Human Resource Management*, New York: Free Press.
- BREWSTER, C. (1991): The management of Expatriates, London: Kogan Page.
- CASCIO, W. (1992), Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits. McGraw Hill.
- COYLE, W (1988), On the move: Minimizing the Stress and maximizing the benefit of relocation, Sydney: Hampden Press.
- FOMBRUN, C., TICHY, N.M. Y DEVANNA, M. (eds) (1984) Strategic Human Resource Management, New York: John Wiley.
- GÓMEZ MEJIA, L.R. y BALKIN, D.B. (1987). "The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process" Journal of Management Development, 6, 7-18.
- GÓMEZ MEJIA, L.R. Y WELBOURNE T. (1991), "Compensation strategies in a global context", Human Resource Planning 14 (1), 38
- GRANT, R.M. (1991): "The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review 33(3): 114-35.
- HENDRY, C. (1994): Human resource strategies for international growth. Ed. Routledge, 1994.

- HOFSTEDE, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, California: Sage.
- HOURIBAN, G. (1990): "Crafting the global pay package", *Directors and Boards*, páginas 48-60.
- KOBRIN, S.J. (1988): "Expatriate reduction and strategic control in american multinational corporations", *Human resource management* 27(1): 63-75.
- PERLMUTTER, H.V. (1969): "The tortuous evolution of mnc", *California Journal of World Business*, 4. Páginas 9-18
- PORTER, M. (1981): *Competitive strategy*. New York. Free Press.
- PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1981): "An approach to strategic control in multinationals". *Sloan Management review* (Summer 1981): páginas 5-13.
- PUCIK, V. (1993): "Globalization and human resource management", en *Globalizing management*, Routledge.
- REYNOLDS, C (1994). *Compensation Basics for North American expatriates*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- ZEIRA, Y. y M. BANAI (1985): "Selection of expatriate managers in MNCs: the host-environment point of view", *International Studies of Management and Organization*, 15 (1): páginas 33-51.