

Los peligros de llamar la atención de las sedes centrales

Las operaciones en los mercados en expansión como China, a menudo, llaman la atención de las sedes centrales. Por desgracia, lograr la atención no siempre supone un valor añadido, y puede incluso impedir el rendimiento

Cyril Bouquet

Profesor de Estrategia en el IMD de Lausana

Jean-Louis Barsoux

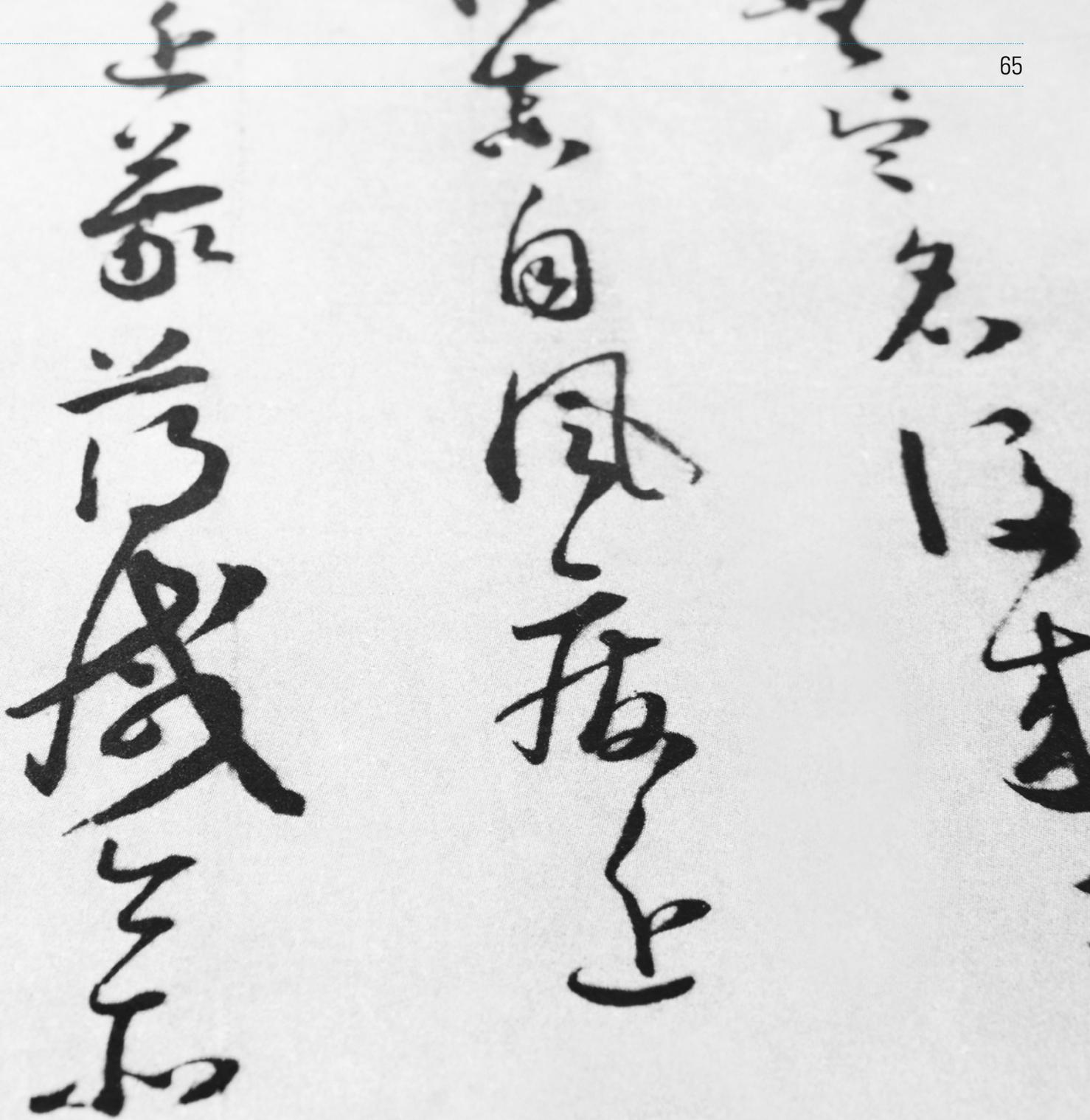
Colaborador de investigación en el IMD de Lausana

Orly Levy

Colaborador de investigación en el IMD de Lausana



Para las filiales remotas de corporaciones multinacionales, conseguir que la sede central les preste atención resulta todo un reto. Los gerentes de filiales en países lejanos, a menudo, envidian a sus homólogos de los “mercados en auge”, que parecen ser capaces de atraer todo el apoyo de alto nivel, el interés y los recursos que necesitan. Sin embargo, lograr la atención de la sede central puede tener un lado negativo, puesto que, a veces, desencadena una dinámica que obstaculiza el rendimiento.



El alcance de dichas fuerzas negativas se hizo evidente durante un taller internacional sobre la forma de gestionar la atención del personal de la sede central que organizamos para los gerentes de las filiales extranjeras. A pesar de que esperábamos escuchar la insatisfacción de los gerentes de las filiales más alejadas, nos sorprendió el nivel de frustración expresada por los gerentes de las filiales a las que se había dedicado mucha atención. Este descubrimiento sugiere que, incluso con la mejor de las intenciones, el “apoyo” de la sede central puede mutar fácil-

mente en una atención excesiva que resta valor al rendimiento. Para explorar este fenómeno hemos llevado a cabo 55 entrevistas a directores de filiales con sede en China, uno de los mercados más en auge en los últimos años.

En lugar de estudiar todos los tipos de interacciones entre la sede y los gerentes de las filiales (por videoconferencia, teléfono, correo electrónico y a través de solicitudes de información e informes por escrito desde la central), optamos por centrarnos en las visitas que lleva a cabo la oficina central. >>>

▶▶▶ Para los gerentes de las filiales, tales visitas consumen una cantidad considerable de tiempo y energía, y, desde el punto de vista de la investigación, ofrecen una rica veta de información (a pesar de que los entrevistados estuvieron de acuerdo en hablar con la condición de guardar el anonimato).

Las empresas que estudiamos representan una variedad de industrias que ofrecen tanto productos como servicios, y se encuentran entre las principales empresas con sede en Estados Unidos o Europa. Solo una cuarta parte de los gerentes entrevistados se sentían ampliamente satisfechos con la cantidad y calidad de la atención recibida por parte de la sede central; muchos otros manifestaron que la central les había impedido lograr un mayor rendimiento. Las quejas de los gerentes tendían a centrarse en tres aspectos: el número de visitas recibidas, el aumento de la carga de trabajo generada por la interacción con la sede y una falta de comprensión y realismo por parte de los directivos de la sede central.

EL NÚMERO DE VISITAS

La queja primordial de directores de filiales en China se refiere al número de visitas del personal de la oficina central. Para muchas filiales, las visitas de los miembros del Consejo, los altos ejecutivos o gerentes de producto son una rutina mensual. En casos extremos, estas visitas se producen casi todas las semanas. Según el gerente nacional de un grupo de artículos de lujo europeo en China: “No solo vienen a menudo, sino que se quieren quedar más tiempo, ¡y todos vienen en fin de semana! Para mi equipo,

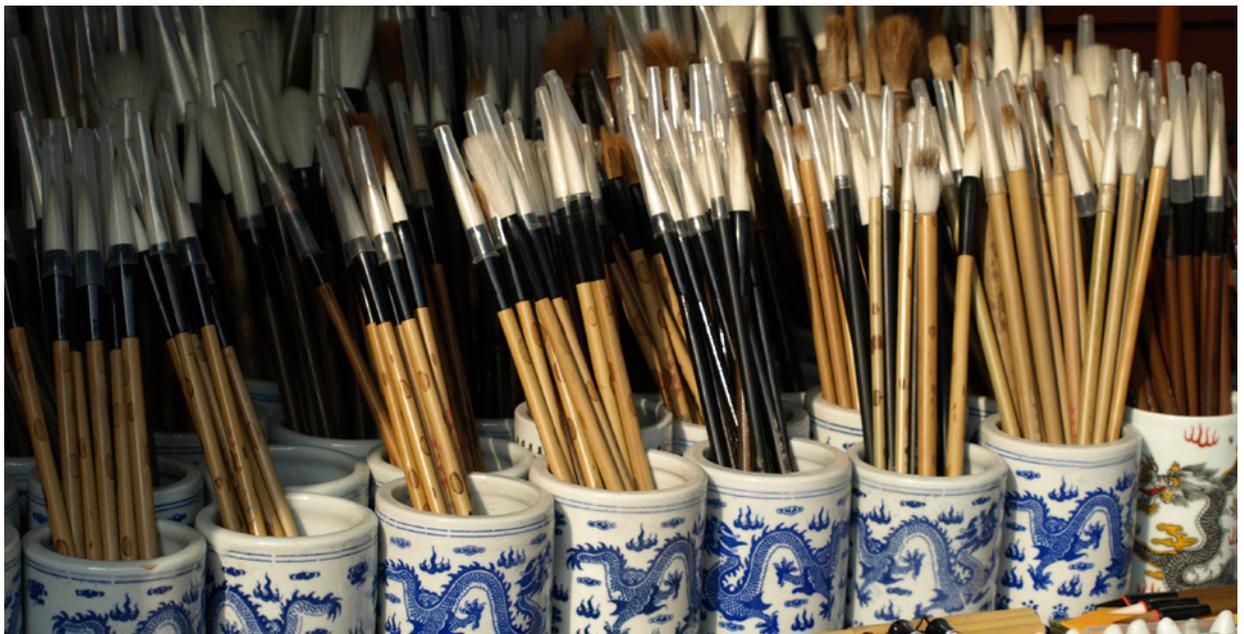
esto significa que casi cada fin de semana hay alguien a quien debemos entretener”.

Muchos directores de filiales creen que las visitas de la sede central estaban motivadas por agendas personales. “China es el tema candente en la central. Los que han estado allí tienen más autoridad. Más poder. Más peso. Y eso es lo que anima a otras personas que aún no han estado a venir a China”, dijo el jefe de una compañía estadounidense de servicios de salud en China.

La proliferación de las visitas es especialmente perjudicial cuando las filiales no dan más de sí tratando de alcanzar objetivos de crecimiento ambiciosos. Las visitas de los altos ejecutivos requieren una preparación seria, que obliga al personal de la zona a pasar tiempo preparando las agendas, críticas de negocio e itinerarios para los visitantes. Una vez que llegan, los visitantes esperan que se les enseñe la zona y se les lleve de excursión. El jefe de un grupo de especialidades químicas europeo en China preguntó: “Entonces, ¿cuánto tiempo nos queda realmente para dirigir nuestra organización tras terminar de preparar la próxima visita de quien sea que venga?”.

EL AUMENTO DE LA CARGA DE TRABAJO

Las visitas también generan más volumen de trabajo y reuniones a través de Internet que pueden interferir con el funcionamiento del negocio. Según el jefe de Ventas de un grupo europeo de servicios públicos del agua en China: “El personal local termina frustrándose porque los visitantes, a su regreso, siguen pidiendo más información, etc. No se dan cuen-



ta de que no tenemos a 500 personas sin nada que hacer que se saquen de la manga un informe de un día para otro”.

Aunque los administradores locales admiten que las visitas de la sede central pueden tener elementos positivos y proporcionar oportunidades para el lucimiento personal, muchos creen que los beneficios, en relación al tiempo invertido, son menores de lo que cabría esperar. Una queja recurrente de los directores de filiales fue el flujo unidireccional de la información y la falta de reciprocidad. Como señaló el gerente de la filial de un grupo de consultoría europeo: “El personal de la sede central piensa: ‘Ahora conozco mejor China. Ya puedo tomar decisiones sobre China’”. Pero cuando los directores de las filiales necesitaron información o ayuda, sintieron que los ejecutivos globales no les hacían demasiado caso. En un caso, la operación local de un grupo de sistemas de energía europeo necesitaba apoyo para la creación de un equipo que pudiese alcanzar los niveles de crecimiento que la central esperaba. El jefe en China recuerda: “Se quedaron con la parte en que alcanzaríamos las cifras sin problemas, pero no repararon en el ‘pero’ que conllevaba”. Tras pasar mu-



gerada de su comprensión del mercado chino, que a menudo les lleva a promover ideas que son poco prácticas e inadecuadas respecto de las circunstancias de la filial. El jefe de un grupo logístico europeo observó

Aunque los administradores locales admiten que las visitas de la sede central pueden tener elementos positivos y proporcionar oportunidades para el lucimiento personal, muchos creen que los beneficios, en relación al tiempo invertido, son menores de lo que cabría esperar

cho tiempo explicando su situación y limitaciones, los directores de filiales locales se sienten frustrados cuando no reciben el apoyo que necesitan.

LA FALTA DE ENTENDIMIENTO

El tercer motivo de frustración tenía que ver con la percepción de falta de entendimiento y de realismo de los directivos de las sedes centrales. Aunque las visitas de la central a las filiales de China estaban destinadas a fomentar la confianza y la armonización, los gerentes de filiales nos informaron de que las visitas, a menudo, tenían el efecto contrario. Según el gerente de la filial de un proveedor europeo de automóviles: “Todos ellos (los ejecutivos de la sede) dan sus diferentes opiniones y puntos de vista, lo que nos interrumpe todavía más”.

En opinión de muchos gerentes de filiales, algunos de los directivos de la central tienen una visión exa-

que los empleados locales dedicaban muchos años a familiarizarse con los matices del mercado. “Pero a mí no me parece que sea así como operan (los directivos de la central). Ellos actúan como si lo supieran todo y como si fuese su negocio. Hay que andarse con mucho cuidado cuando se trata de tomar por ellos las decisiones que atañen a otras personas”.

La exposición intermitente al mercado chino también puede causar que el personal global desarrolle expectativas poco realistas acerca de cuál es el nivel de crecimiento posible. Por ejemplo, durante una visita al mercado de Pekín, el director general de una empresa de bebidas de Estados Unidos concluyó que el mercado potencial era significativamente mayor que aquel al que los gerentes estaban llegando. Así que se fijó el nuevo objetivo de duplicar el anterior mejor año dentro del siguiente año. Según un directivo de la filial: “El presupuesto se había ce- ➤➤➤

▶▶▶ rrado y estaba todo alineado. No contábamos con ningún recurso adicional, pero, por orden del director general, tuvimos que adoptar aquel objetivo”.

Las frecuentes visitas de la central están impulsadas, presuntamente, por el deseo de “aprender”, “intercambiar ideas” o “ayudar en las operaciones locales”, pero no es siempre así como los gerentes locales perciben dichas interacciones. Según el jefe filial de un grupo de entrega urgente europeo: “La palabra en clave para ‘solucionar’ es ‘ayudar’. Me di-

lo de 2011 en el *Journal of International Business Studies*, señalaron la urgencia de la central por intervenir “a pesar de” su falta de conocimiento relevante, y llamaron a esta perspectiva “simple y pura ignorancia”.

TRAS LAS PREOCUPACIONES SOBRE CHINA

Siendo realistas, considerar la filial como una víctima y la central como el malo de la película representa solo una parte de la historia. Un análisis más en profundidad de la situación indica que el catalizador

Frente al escrutinio, el afán de los gerentes de la central por entender lo sucedido, fácilmente se puede interpretar como desconfianza, lo que lleva a los directores de las filiales a volverse cautelosos y cuidadosos respecto a lo que revelan a los ejecutivos que los visitan

cen: ‘Os hemos venido a ayudar’, pero de eso nada. Siempre vienen a solucionar. Sé lo que me digo”.

Nuestros hallazgos se hacen eco de las investigaciones recientes sobre el papel de la sede central en los procesos de innovación de las empresas multinacionales. Los investigadores Francesco Ciabuschi, Mats Forsgren y Oscar Martín Martín, en su artícu-

de la atención por parte de la sede es la ansiedad que genera a los directivos corporativos la oportunidad de mercado. “Muchas empresas dependen, en gran medida, del comportamiento del mercado en China”, dijo el gerente de control de calidad para un gigante de la alimentación europea. “Desde el punto de vista empresarial, ‘necesitan’ este mercado para seguir adelante”.

La relación entre la ansiedad y la tendencia a aumentar la atención está bien establecida: los seres humanos están programados para reaccionar rápida y persistentemente a las amenazas potenciales del entorno. Aunque un mayor estado de alerta mejora las posibilidades de supervivencia, la investigación indica que también puede distorsionar nuestras percepciones y producir respuestas subóptimas o equivocadas.

Significativamente, los mercados en auge no siempre ponen los nervios de punta entre los directivos. Por ejemplo, el crecimiento rápido en un mercado nicho o una división complementaria no suele generar demasiada atención por parte de la sede central. Sin embargo, cuando el mercado en cuestión resulta crítico para la supervivencia a largo plazo de la empresa, los ejecutivos tienden a responder de manera diferente. De hecho, estos mercados representan tanto amenazas como oportunidades. En los mercados vitales, cualquier bache en el rendimiento puede generar dudas a los ejecutivos de la central y al personal en cuanto a si el equipo local es capaz de cumplir con las expectativas.





Frente al escrutinio, el afán de los gerentes de la central por entender lo sucedido, fácilmente se puede interpretar como desconfianza, lo que lleva a los directores de las filiales a volverse cautelosos y cuidadosos respecto a lo que revelan a los ejecutivos que los visitan. Como definió el jefe de una sociedad europea de gas industrial: “Hay una clara tendencia a no mostrar nuestras debilidades a la central, puesto que eso solo conlleva más presión y más gente que nos viene a visitar”. Sin embargo, este enfoque también puede ser contraproducente, ya que alimenta las sospechas de los directivos de la sede central, en lugar de aliviar

sus temores. Con el tiempo, los ejecutivos de la central pueden determinar que no tienen más remedio que aumentar su participación.

DIRECTRICES PARA UNA COMUNICACIÓN SANA

Nos encontramos con algunos jefes de filiales en China que tenían relaciones constructivas con sus casas matrices. Basándonos en sus experiencias, hemos desarrollado una serie de recomendaciones para lograr dinámicas más saludables entre la sede corporativa y sus filiales.

RECOMENDACIONES PARA EL PERSONAL DE LA CENTRAL

La relación central-filial se suele comparar con la relación entre un padre y su hijo. Sin embargo, esta metáfora puede fomentar el tipo equivocado de atención. En nuestra opinión, la sede tiene que ser más como un socio de uno de los padres. Con esto en mente, les sugerimos lo siguiente:

- **Fomentar el diálogo.** Como condición previa para la adición de valor, el personal de la central debe entender el negocio de la filial local, lo que requiere la voluntad de escuchar y participar en interacciones no estructuradas. “Siempre que sea posible, trate de pasar tiempo con los clientes y los empleados de primera línea, así como viajar a lugares distintos de Shanghái y Pekín”, aconsejó el jefe de un grupo de tecnología de saneamiento de Estados Unidos.
- **Representar el papel de consultor o entrenador.** Para agregar valor, la central debe poner el interés de la filial en la dirección de la empresa como primer punto del orden del día. El director nacional de China de una compañía de bienes de consumo de Estados Unidos señaló tener una relación particularmente productiva con su empresa matriz. “En nuestro caso, la filial es el ‘empresario’ y el personal de la oficina central de la empresa son los ‘consultores’ que están aquí para apoyarnos”, dijo. “Que vengan expertos de la central a decirnos qué hacer resulta muy frustrante, especialmente en un lugar como China”.
- **Ser el que soluciona los problemas.** Además de cuestionar a los directores de las filiales y de ayudarles a desarrollar sus planes, el personal de la central puede hacer cosas por los directores de filiales. De hecho, en lugar de organizar el tiempo que pasen en China en torno a sus propias prioridades, los ejecutivos de la central deben reservar algo de tiempo para apoyar las prioridades de los directores de filiales. Como nos explicó el jefe de Asuntos Públicos y Comu- ➤➤➤

►►► nicaciones corporativas de un grupo de salud de Estados Unidos: “A veces tenemos que aprovechar las visitas del personal de la central para que nos ayude a hacer lo que no podemos hacer con nuestro propio personal en China”.

RECOMENDACIONES PARA LAS FILIALES

Aunque las filiales en China son cada vez más importantes para muchas empresas, su influencia queda, con frecuencia, relegada. Para mayor relevancia, les recomendamos los siguientes cambios:



Tener credibilidad también significa que los directivos de las filiales deben estar preparados para plantarse cuando los objetivos de la sede central no sean realistas

- **Aprenda a decir no.** Muchos directores de filiales chinas ven las visitas de la central como algo que escapa a su control. Una de las formas en que las filiales pueden plantarse es decir “no” (o “ahora no”) a las visitas no deseadas. Revisar las invitaciones de visado para China es una manera de asegurar que las visitas de la sede son pertinentes y apropiadas. Aunque los jefes de las filiales no se opongan a las visitas, siempre pueden tratar de posponerlas o coordinarlas con otras visitas. Al tener algo que decir sobre el calendario, la filial puede lograr que una visita pase de ser una interrupción a un catalizador.

- **Confrontar las expectativas poco realistas.** La clave para que le escuchen a uno es tener credibilidad, que se basa no solo en los resultados, sino también en la capacidad de cumplir con las expectativas. Sin embargo, tener credibilidad también significa que los directivos de las filiales deben estar preparados para plantarse cuando los objetivos de la sede central no sean realistas, por difícil que esto pueda parecer. Probablemente sea menos costoso oponerse a iniciativas poco realistas que embarcarse en una “misión imposible” y sufrir las inevitables consecuencias. Por supuesto, hay límites en cuanto a la frecuencia con que los directivos de las filiales pueden oponerse a la central. Un gerente de la filial china con excelentes vínculos con la sede de su grupo de servicios financieros de Europa dijo: “Es importante escoger bien las batallas”.

- **Administrar el proceso.** Además de desarrollar una mayor presencia, las filiales pueden mejorar sus relaciones con la central mediante la gestión de las visitas del personal de una manera más activa, para poner de relieve los temas que quieren acentuar. Por ejemplo, en lugar de organizar reuniones solo con clientes satisfechos, deben incluirse también visitas a los clientes que tienen quejas. Otro enfoque consiste en tratar de convertir a los directivos visitantes en nuestros defensores. El presidente de una empresa farmacéutica en China que manifestó una relación estrecha con sus oficinas centrales europeas comentó: “Los exponemos a situaciones que, de otra manera, no entenderían, por lo que se convierten en ‘expertos en China’ a los ojos de sus jefes y, esencialmente, les trasladan nuestra opinión. Se convierten en embajadores de la filial”.

En última instancia, los gerentes de las filiales tienen que superar sus frustraciones con la central y asumir cierta responsabilidad en la gestión de la relación. Tal y como observó el gerente que transformó con éxito las operaciones de su empresa en China, cómo enfoca el gerente de la filial las visitas de los directivos de la central es clave: “Si usted ve la visita como una carga, entonces será una carga para usted. Pero también se puede ver como una oportunidad para enviar mensajes que desea hacer llegar a la central y para ayudar a que el personal entienda un tema específico”. ■

“Los peligros de llamar la atención de las sedes centrales”. © Massachusetts Institute of Technology, 2014. Todos los derechos reservados. Distribuido por Tribune Content Agency. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título “The Perils of Attention from Headquarters”.