

CARTA DEL DIRECTOR NÚMERO 27 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

El presente número está dedicado al análisis de **Los Recursos Humanos en un contexto mundial**. Es un monográfico ha sido posible gracias al conocimiento, rigor y dedicación del **Profesor Jaime Bonache (Professor of the Department of Human Resource Management, ESADE Business School)**. El Comité de Dirección y el Comité Científico desean agradecer el magnífico trabajo realizado, así como todo el esfuerzo editorial para identificar a los autores, realizar los procesos de revisión y aceptar los trabajos que reúnen los requisitos establecidos en UBR. A la vista de los resultados es, sin duda, un número especial de la Revista donde los directivos y empresarios tienen la oportunidad de ver y constatar la utilidad de la Academia.

El primer artículo de este especial, escrito por el Profesor Jaime Bonache, analiza el valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. Para tener éxito, las multinacionales necesitan gestionar su fuerza global de trabajo de una manera que se ajuste y desarrolle sus capacidades estratégicas. En este artículo, el profesor Bonache identifica tales capacidades y examina cómo su desarrollo supone gestionar no sólo la movilidad global de personas (e.g. expatriados, impatriados, nacionales de un tercer país), sino también de puestos (e.g. deslocalización de algunos trabajos) y conocimientos (e.g. formando equipos transnacionales). Finalmente el trabajo describe las opciones y retos a que se enfrentan las multinacionales en cada uno de los tipos de movilidad global.

Los profesores **Ingmar Björkman (Hanken School of Economics, Finlandia)** y **Adam Smale (University of Vaasa, Finlandia)** estudian la gestión global del talento. Dado que la oferta de empleados con talento no es suficiente para abastecer la demanda, cada vez hay más empresas multinacionales que responden creando sistemas de ámbito mundial para identificar y desarrollar el talento. Sin embargo, muchas de estas empresas han comenzado a reconocer la gran cantidad de retos que supone diseñar e implementar tales sistemas. En el presente artículo los profesores debaten los retos a los que se enfrentan las multinacionales en la identificación del talento; discuten la acciones que éstas llevan a cabo con sus *pools* de talentos; y hacen sugerencias sobre cómo podrían abordarse estos retos.

Para las profesoras **Helen De Cieri y Anne Bardoel (Monash University, Australia)** existe la necesidad académica y profesional de identificar las formas en las que los directivos de las multinacionales podrían desarrollar una política corporativa de conciliación de la vida laboral y personal que aúne la coherencia global con la sensibilidad local. En el presente trabajo se analiza este tema en once empresas multinacionales abordando la

cuestión de quién tiene la responsabilidad, la autoridad y la obligación de rendir cuentas en lo que se refiere a esta cuestión, y a qué nivel.

Basándose en un estudio empírico, los profesores **Nicola M. Pless y Thomas Maak (ESADE Business School y University of St. Gallen, Suiza)** proporcionan elementos para comprender cómo puede un programa de desarrollo del liderazgo, basado en misiones de aprendizaje a través del servicio comunitario, ayudar a los líderes actuales y futuros a desarrollar las competencias necesarias para hacer frente a los retos del liderazgo (tales como la responsabilidad corporativa, la interacción con los grupos de interés y la diversidad cultural) en un entorno de grupos de interés global y complejo. Los resultados de este estudio indican que el programa permite a los participantes desarrollar cualidades en el ámbito de la mentalidad responsable, de la inteligencia cultural y de la competencia relacional

En el siguiente artículo, titulado “No piense globalmente, actúe localmente”, el profesor **Juan I. Sanchez (Florida International University, EEUU)** sostiene que la literatura sobre los puestos o asignaciones internacionales posiblemente está sesgada a favor de la localización, ignorando así que los principales factores impulsores del éxito de las empresas globales albergan un imperativo estratégico global. Se formulan varios argumentos a favor de mantener un imperativo global, junto con algunos argumentos en contra de los esfuerzos de localización que ponen en peligro la ventaja competitiva de la empresa. El profesor Sánchez propone un modelo bidimensional de la mentalidad global, en el que la localización y la globalización no representan los dos polos opuestos de un continuo bipolar a equilibrar, sino dos conjuntos distintos de fuerzas paradójicas a gestionar.

Un tema recurrente en la literatura de *management* es si los modelos nacionales de dirección de personas pueden sobrevivir a la globalización, es decir ¿Están convergiendo globalmente las prácticas de recursos humanos? En el siguiente artículo los profesores de la **Universidad Carlos III de Madrid (España), Luigi Stirpe y Celia Zárraga**, presentan las dos posiciones existentes al respecto -convergencia y divergencia- y exponen las principales lecciones que se extraen de la literatura empírica que las ha puesto a prueba. Con la discusión de éstas, se pone de manifiesto que las visiones extremas de la convergencia y divergencia son insuficientes para capturar, desde una perspectiva de comparativa internacional, la complejidad de las dimensiones dinámicas y estáticas de la dirección de personas.

El modelo de dirección estratégica de los recursos humanos norteamericano es objeto de especial atención en escuelas de negocios e instituciones académicas. Su aparente eficiencia es un tema recurrente en las publicaciones y conferencias de un buen número de gurús y consultores. Sin embargo, para los profesores **Miguel Martínez Lucio (Manchester Business School, Reino Unido) y Óscar Rodríguez Ruiz de la Universidad Complutense de Madrid (España)**, las interpretaciones más convencionales del Ame-

rican way of management omiten a menudo dos circunstancias esenciales: la influencia del contexto en los sistemas de relaciones laborales y los costes sociales generados por el culto estadounidense a la reestructuración organizativa. Este artículo trata de destacar la necesidad de ser conscientes de la realidad y los costes de lo que algunos perciben como “la manera americana” de la gestión de recursos humanos.

Finalizamos este especial analizando la evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento. Las profesoras **Anabella Dávila (EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, México)** y **Marta M. Elvira (IESE Business School, España)** estudian cómo las políticas y prácticas de la administración del rendimiento pueden ser integradas más eficazmente para enlazar el rendimiento individual y organizacional en empresas intensivas en conocimiento dentro de un contexto no anglosajón. Los resultados sugieren la necesidad de conectar la administración estratégica de RRHH con la investigación en teoría de las organizaciones a través del estudio de los sistemas de administración del rendimiento.

Queremos nuevamente agradecer el trabajo del Profesor Bonache, el de los evaluadores que con su desinteresada colaboración han hecho que este número cumpla los estándares exigidos en UBR, y por supuesto a los autores. Les animo a leer todos los artículos.



Álvaro Cuervo
Director de Universia Business Review