La dirección de personas en el convulso entorno global

La dirección de recursos humanos en el siglo XXI es todo un reto. B. Sebastian Reiche colabora en la sexta edición de un clásico que ilustra con ensayos y casos los principales desafíos de la dirección de personas en la era de la globalización.

1 de enero de 2017

La **dirección de RR. HH.** de una empresa no es sencilla. Pero si encima le añadimos el inicio de una **expansión internacional**, las variables y dificultades se multiplican.

©IESE Business School

Es lo que le sucede al fabricante de semiconductores BCN, con sede en Estados Unidos. El éxito le ha llevado a sopesar fabricar y distribuir en Sudamérica, Asia y quizás Europa. ¿Qué sería mejor, reasignar a los directivos de la sede en el extranjero o contratar talento local? ¿Cómo formar a los directivos de la central en temas internacionales clave? ¿Cómo ayudar al personal reasignado a adaptarse a la nueva cultura? O, si contrata localmente, ¿cómo evaluar sus aptitudes y retenerlos?

El caso, repleto de interrogantes, abre la sexta edición de *Readings and Cases in International Human Resource Management*. Este libro de texto, editado por el profesor del IESE **B. Sebastian Reiche**, **Günter K. Stahl**, **Mark E. Mendenhall** y **Gary R. Oddou**, enlaza la dirección internacional de RR. HH. con muchos otros aspectos clave de la gestión empresarial

Aguas bravas

El profesor Peter Vaill, un influyente autor sobre el cambio organizacional, califica el actual mundo empresarial global, tan dinámico e impredecible, como "rápidos permanentes". Y es que, como sucede en las aguas bravas de un río, el directivo moderno tiene que renunciar a tener un **control** total y aprender a navegar por un escenario de **cambios casi constantes**.

Volviendo al caso mencionado al principio, la directora de RR. HH. del fabricante de semiconductores entiende que su enfoque debe estar alineado con la **estrategia global** de la empresa. Así, pide que se la incluya en la planificación estratégica y financiera de la expansión para seguir siendo un departamento prioritario y recibir los fondos necesarios para contratar y retener personal de alto nivel.

Esta ejecutiva también tiene previsto elaborar un informe para el CEO sobre el impacto de RR. HH. en los planes de expansión. Se trata de un ejercicio analítico que tiene en cuenta las nuevas necesidades de **formación**, las prácticas de **contratación** y los métodos de **evaluación** y **retención**, así como el **encaje cultural** en los nuevos centros de la empresa.

Dilemas reales de los que aprender

En los **15 ensayos y otros tantos casos** que siguen a la introducción se abordan, entre otros temas, la gestión de la diversidad, el trabajo en equipos globales y el liderazgo responsable en un contexto multicultural.

Un **caso sobre multiculturalismo**, escrito por **B. Sebastian Reiche** y **Yih-teen Lee**,

©IESE Business School

repasa la carrera de Uwa Ode, una nigeriana que abandonó su país a los 16 años para estudiar y trabajar en Gran Bretaña y Estados Unidos. En el caso, Ode, que ya tiene 33 años, acaba de terminar un MBA ejecutivo y se pregunta dónde debería seguir desarrollando su carrera, si en la empresa estadounidense de servicios petroleros para la que ya ha trabajado o en África, donde podría dar un mejor uso a su perspectiva y conocimiento multicultural.

Otro de los nuevos casos de esta sexta edición es el de la experiencia en Japón del fabricante chino de electrodomésticos **Haier**. La empresa trata de implementar una estructura jerárquica horizontal en una filial japonesa que acaba de comprar, pero a los empleados les cuesta trabajar en un sistema que choca con algunas tradiciones culturales niponas. ¿Qué hacer para que esta fusión transcultural funcione?

Al igual que los amantes de las aguas bravas, los directores de RR. HH no pueden esperar un viaje tranquilo y relajado, pero tampoco aburrido.

Sobre el libro

La sexta edición de *Readings and Cases in International Human Resource Management* incorpora entre sus editores al profesor del IESE **B. Sebastian Reiche**, además de nuevos casos y ensayos que abordan las cuestiones transculturales más candentes en la dirección de RR. HH.

El caso sobre el fabricante de semiconductores es hipotético y pretende ilustrar los principales retos para un director de RR. HH. en una expansión internacional.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School