

Gestión global del equilibrio vida y trabajo en las multinacionales: Un desafío para la integración vertical

Global work-life management in multinational enterprises: A challenge for vertical integration

44



Helen De Cieri¹
Monash University
(Australia)
✉
helen.decier@buseco.
monash.edu.au



Anne Bardoel
Monash University
(Australia)
✉
Anne.bardoel@buseco.
monash.edu.au

I. INTRODUCCIÓN

Los directivos de las empresas multinacionales se enfrentan a importantes desafíos para poder alcanzar un equilibrio entre las presiones a menudo contrapuestas por la integración global y la receptividad local. En conexión con estos problemas se ha producido una creciente toma de conciencia de que la gestión del personal a escala mundial, a través de un sistema de gestión global de los recursos humanos (GGRH), constituye una dimensión esencial de las empresas internacionales.

La gestión global de los recursos humanos es un factor clave en la capacidad de una empresa para atraer, retener y gestionar el talento en los mercados de trabajo globales y competitivos. En el presente artículo se analizan los retos y responsabilidades de la GGRH, con un énfasis deliberado en la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal. Definimos las iniciativas relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal como las estrategias, las políticas, los programas y las prácticas que se ponen en

CÓDIGO JEL:
M12, M54, F23, J60

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 9 de junio de 2010
Fecha primera evaluación: 10 de junio de 2010. Fecha de aceptación: 28 de junio de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

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 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. Nuestro análisis conduce a la identificación de responsabilidades para la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal.

EXECUTIVE SUMMARY

We propose that there is both an academic and practical need to identify ways in which managers in multinational enterprises (MNEs) could develop a corporate work-life policy that balances global consistency with local responsiveness. We explore global work-life management in 11 MNEs by addressing the question of who has the responsibility, authority and accountability for work-life management in MNEs, and at what level. Our analysis leads to the identification of responsibilities for global work-life management.

marcha y se mantienen en los lugares de trabajo para hacer frente a la flexibilidad, la calidad del trabajo y la calidad de vida, así como la conciliación de la vida laboral y familiar. La gestión de la conciliación de la vida laboral y personal se reconoce cada vez más como un aspecto importante de la GGRH, relacionado con la gestión del talento y de la diversidad (Bardoel & De Cieri, 2008; Poelmans, 2005). Observamos que profesionales como Childs (2005) parecen estar a la cabeza de los investigadores en el reconocimiento de la importancia de la conciliación de la vida laboral y personal como aspecto de la GGRH.

La investigación parece ir a la zaga de la práctica con respecto a la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal. Se ha discutido poco entre los investigadores las funciones y responsabilidades de los directivos en las empresas multinacionales (Brewster, Sparrow & Harris, 2005), y se ha prestado aún menos atención a la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal en el contexto mundial (Lewis, Gambles & Rapoport, 2007). Al combinar estas áreas tan importantes y sin embargo descuidadas, nuestro objetivo es demostrar que la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal es un aspecto emergente de la GGRH que contribuye al rendimiento de la organización y de las personas.

En la literatura occidental hay una gran cantidad de investigaciones sobre el conflicto entre trabajo y familia y entre trabajo y vida personal (véase, por ejemplo, Byron, 2005) que han sido impulsadas en gran medida por los cambios sustanciales en la demografía de la fuerza laboral y por el creciente reconocimiento de que las cuestiones relativas a la conciliación de la vida laboral y personal son muy importantes para muchas personas. En muchos países existe un interés creciente tanto de los empleadores como de los empleados por cómo gestionar las tensiones que se producen entre el trabajo y otras demandas de la vida. Sin embargo, poco se sabe acerca de cómo se viven estas tensiones en Asia y en los países en vías de desarrollo, y no digamos ya de cómo las empresas multinacionales podrían desarrollar una política corporativa sobre la conciliación de la vida laboral y personal en la que es probable que sea difícil aplicar una coherencia o unos estándares globales (De Cieri & Bardoel, 2009).

La gestión global de los recursos humanos es un factor clave en la capacidad de una empresa para atraer, retener y gestionar el talento en los mercados de trabajo globales y competitivos

En este trabajo discutimos la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal centrándonos en los retos relacionados con la integración vertical de la GGRH. Centramos nuestra atención en las cuestiones que deben tenerse en cuenta para desarrollar políticas de conciliación de la vida laboral y personal culturalmente sensibles y eficaces que también tengan en cuenta las prioridades empresariales de la organización, las necesidades de los empleados y las obligaciones legales. Nuestro análisis de las tensiones global-local en once empresas multinacionales conduce a la identificación de responsabilidades para la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal.

2. LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO GLOBAL: EL VALOR DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

La gestión de los recursos humanos es una práctica generalizada en muchas economías en todo el mundo y es una función importante en muchas empresas multinacionales. En la actualidad existen evidencias considerables de que las características de la función de gestión de los recursos humanos, incluyendo la forma en la que se describen los roles y responsabilidades de la gestión de los recursos humanos, varían de manera significativa entre países y empresas (Larsen & Brewster, 2003). Varios investigadores (véase, por ejemplo, Brewster *et al.*, 2005) han discutido la necesidad de que las empresas multinacionales desarrollen una estrategia de GGRH para establecer unas directrices mundiales compartidas que permitan al mismo tiempo las diferencias locales. Sin embargo, equilibrar las demandas globales y locales, a menudo contrapuestas, constituye un reto considerable para la GGRH. Pensar globalmente no excluye que se preste atención a los entornos locales, y es importante que los responsables de elaborar las políticas de recursos humanos presten atención a la identificación y la comprensión del desarrollo de políticas estratégicas a nivel nacional o local, así como en un contexto mundial más amplio. Así, por ejemplo, el caso de empresa para la adopción de iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal es a la vez impactante y convincente (Kossek & Lambert, 2005). Muchas de las políticas y de las prácticas de recursos humanos, incluida la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal, pueden funcionar bien en los países desarrollados, en los

PALABRAS CLAVE

Gestión de la conciliación de la vida laboral y personal, gestión global de los recursos humanos, integración vertical

KEY WORDS

Work-life management, global human resource management, vertical integration

países “occidentales”, pero no tanto en las economías en desarrollo y en las economías en transición, como por ejemplo en los contextos culturales de Asia.

La *integración vertical* de la función de recursos humanos proporciona una clave importante para alcanzar este entendimiento compartido dentro de una empresa multinacional. La integración vertical tiene dos direcciones, es decir, hacia arriba y hacia abajo. “Hacia arriba” se refiere a la integración estratégica de los recursos humanos, o a la implicación de la gestión de recursos humanos en la formulación e implementación de estrategias de organización y en la alineación de la gestión de recursos humanos con las necesidades estratégicas de una organización (Farndale, 2005). La participación del director senior de recursos humanos en el equipo senior de dirección de una empresa constituye una importante fuente para el flujo de información y comunicación. Tradicionalmente, “hacia abajo” se refiere a la delegación o *traspaso* de las prácticas de recursos humanos a los directores operativos de recursos humanos y a los jefes de sección a nivel local, descentralizando así la responsabilidad de ejecutar y administrar prácticas de recursos humanos tales como la evaluación del rendimiento, la selección y la formación (Budhwar, 2000). En las empresas globales hay capas de *integración vertical* dentro de la función de recursos humanos que determinan de qué modo la función de recursos humanos de la sede central traspasa las estrategias de recursos humanos a los directivos regionales de recursos humanos (que pueden conceptualizarse como una forma de “jefes de sección” de recursos humanos en una empresa multinacional) antes de que la política de recursos humanos caiga en cascada hasta el jefe de sección operativa tradicional.

Varios autores han argumentado que no basta con que los departamentos de recursos humanos participen simplemente en la alta dirección, sino que deben impulsar realmente el éxito de la empresa (véase, por ejemplo, Cascio, 2005). Se ha argumentado que, para hacer que los directores de recursos humanos puedan participar más en los procesos estratégicos de toma de decisiones, la responsabilidad de las prácticas del día a día en materia de recursos humanos deberían delegarse en los recursos humanos locales y en los jefes de sección, ya que tienen contacto directo y frecuente con los empleados y están capacitados para comprender, motivar, controlar y responder rápidamente a los empleados. Sin embargo, para que se produzcan los beneficios de este traspaso, debe producirse



en primer lugar una gestión eficaz dentro de la función de recursos humanos, que proporcione formación, recursos, incentivos y un canal de comunicación entre la sede central y las unidades locales, para garantizar que las prácticas de recursos humanos se llevan a cabo con arreglo a la política de gestión de los recursos humanos (Budhwar, 2000).

Las oportunidades y las dificultades de la integración vertical se ven obviamente magnificadas a través de las fronteras internacionales. Quedan muchas cuestiones por resolver acerca de cómo se lleva a cabo la tarea de recursos humanos: las responsabilidades en los distintos niveles variarán considerablemente; además, en las empresas multinacionales es probable que haya diferencias entre la sede central y las filiales dentro de la función de recursos humanos. Es inevitable que surjan tensiones y retos cuando todos los directivos de las empresas multinacionales procuran negociar sus roles y responsabilidades. Por tanto, en el presente trabajo abordamos una amplia pregunta de investigación:

1. ¿Quién tiene la responsabilidad, la autoridad y la obligación de rendir cuentas en lo que a la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal en las empresas multinacionales se refiere, y a qué nivel?

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

• Participantes

Esta investigación incluyó a un grupo selecto de once grandes empresas multinacionales, cada una de las cuales tenía una oficina corporativa de gestión de recursos humanos (en la sede central) y directores regionales y/o nacionales de gestión de recursos humanos. Nueve de las empresas multinacionales participantes tenían entre 14.000 y 356.000 empleados en todo el mundo; la multinacional restante es una *joint venture* entre una empresa de la India y una firma global del Japón, y es líder mundial en sus productos. Las empresas de la muestra operan en una amplia gama de sectores, que incluyen la minería y los servicios mineros, los seguros médicos y los servicios de atención sanitaria, el transporte y la logística, las tecnologías de la información, las finanzas, la automoción, la fabricación y la venta al por menor.

En cada una de las empresas multinacionales entrevistamos a un ejecutivo senior de recursos humanos de la sede central y a hasta tres directivos de recursos humanos de ámbito regional o nacional.

Los informantes clave fueron seleccionados dentro de la organización sobre la base de su posición oficial y de sus conocimientos. La muestra de informantes clave se eligió porque los participantes tenían más probabilidades de estar bien informados sobre las cuestiones que estábamos investigando y porque podían y querían hablar de ellas (Kumar, Stern & Anderson, 1993). Los entrevistados ocupaban formalmente puestos de directores mundiales o de directores responsables de los recursos humanos o de la gestión de la diversidad y de la conciliación de la vida laboral y personal a nivel nacional o regional.

• Procedimiento

Varios de nuestros participantes dijeron que habían reconocido problemas relacionados con las malas relaciones entre las unidades locales y mundiales, y que estaban trabajando para superarlos

Se realizaron 23 entrevistas semiestructuradas a otros tantos directivos de los nueve países siguientes: Australia, Brasil, China, Inglaterra, Hong Kong, India, Malasia, Suecia y Estados Unidos. Un total de 22 entrevistas se realizaron en inglés, y una en portugués. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas (la entrevista en portugués se transcribió y a continuación se tradujo al inglés). La mayoría de las entrevistas se realizaron en persona, si bien algunas se realizaron por teléfono a causa de la dispersión geográfica de la muestra; las entrevistas tuvieron una duración de entre 45 minutos y dos horas.

Las entrevistas semiestructuradas se centraron en la comprensión que cada director tenía de las iniciativas de diversidad y de conciliación de la vida laboral y personal en su región y en el conjunto de la organización global. Además de los datos de la entrevista, se recopilaron documentos de la empresa, principalmente para proporcionar a los investigadores antecedentes que les ayudaran a comprender mejor las operaciones y la cultura de cada empresa multinacional.

• Análisis de datos

Utilizamos un programa de análisis cualitativo asistido por ordenador (NVIVO) para reducir, clasificar y agrupar los datos de las entrevistas y obtener los temas clave (Richards & Richards, 1995). Con arreglo al marco de Lee, Mitchell y Sablynski (1999), realizamos un proceso para establecer el contenido temático. En la presentación de los datos de la entrevista se indica el nombre del puesto de trabajo, la empresa o sector, y la ubicación de la fuente.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

• Responsabilidad en materia de política global de conciliación de la vida laboral y personal

Nuestra pregunta de investigación era la siguiente: ¿Quién tiene la responsabilidad, la autoridad y la obligación de rendir cuentas en lo que al establecimiento de políticas de conciliación de la vida laboral y personal se refiere, y a qué nivel? En todas las empresas multinacionales de nuestra investigación las políticas se diseñan en la sede central mundial. Sin embargo, en algunas empresas multinacionales los participantes describieron procesos de consulta y de participación en la toma de decisiones relativas a la formulación de las políticas.

Tensiones global-local. Identificamos numerosos ejemplos de tensiones entre los responsables de las políticas a escala mundial y los directivos locales, lo que refleja el conocido dilema global-local (Doz & Prahalad, 1991). Varios de nuestros participantes dijeron que habían reconocido problemas relacionados con las malas relaciones entre las unidades locales y mundiales, y que estaban trabajando para superarlos:

... Era muy etnocéntrica [...] y tenían una delegación en [país de la unidad local] que [...] nunca se había integrado realmente en la empresa, que era sólo un satélite. Probablemente las culpas hay que buscarlas en ambas partes. [Director mundial de recursos humanos, transportes y logística, Reino Unido]

Como se ha documentado con respecto a otras áreas de la gestión internacional de recursos humanos, las políticas globales de conciliación de la vida laboral y personal deben adaptarse a menudo a las condiciones locales. Hemos hallado pruebas consistentes de la necesidad de una visión global de las condiciones institucionales y contextuales locales:

... Bajo los principios de funcionamiento global, distintos países en los que opera la empresa diseñarán sus propias políticas de conciliación de la vida laboral y personal [...] Así, en Malasia ofrecemos un centro de cuidado infantil, pero en China no lo hacemos, hacemos otras cosas. Pero, básicamente, siguiendo lo que dicta la ley y lo que dicen en los lugares en los que operamos, y siguiendo las prácticas del mercado local [...] nos centramos mucho en [...] establecer inicialmente un horario laboral flexible, políticas de trabajo a tiempo parcial y [...] el 50% de los puestos de trabajo para mujeres, minorías, etc. Sin embargo, al final la política exacta en China será

distinta de las políticas correspondientes en Malasia. [Director general de recursos humanos, Oil-B, Hong Kong]

Entre los factores que influyen a escala local en las políticas y prácticas de conciliación de la vida laboral y personal a nivel global se incluyen la legislación, las características de los clientes, los factores del mercado y los cambios del mercado laboral, como se afirma a continuación:

... Desde la perspectiva de la empresa nuestros clientes están cambiando [...] tenemos que asegurarnos de que satisfacemos las necesidades de estos clientes, pero también hay presiones de los clientes que van en contra de las políticas y los objetivos que establecemos. [Director de recursos humanos, Finance, Hong Kong]

Incluso dentro de una misma empresa multinacional se hallaron diferencias entre las perspectivas de los profesionales de los recursos humanos a nivel mundial y local. Mientras que el entrevistado en la sede central con responsabilidad a nivel mundial discutió una “regla 80/20”, ninguno de los directores locales o regionales entrevistados en esta multinacional era consciente de dicha “regla”. Las distintas opiniones expresadas por los directores de recursos humanos de la sede central mundial y de las unidades locales pueden indicar deficiencias en el sistema de GGRH con respecto a la transferencia de conocimiento y a una visión compartida de la política. Estas deficiencias pueden ser importantes si comportan malentendidos dentro, y fuera, de la función de recursos humanos. Minbaeva (2005) ha argumentado que el sistema de GGRH de una empresa multinacional será un factor clave de su gestión del conocimiento, y que por tanto es esencial para que tenga éxito en los negocios internacionales. Para que una empresa multinacional pueda operar eficazmente como una comunidad social que crea, transfiere e integra conocimiento a través de sus distintas ubicaciones, quienes trabajan en la función de recursos humanos tienen que comprender bien y apoyar el sistema de GGRH y las políticas relacionadas, tales como las políticas de conciliación de la vida laboral y personal. En todas las empresas multinacionales encontramos evidencias de que no se estaban implementando las políticas planificadas a nivel de la sede central mundial, y de que en la sede central no eran conscientes de que en las unidades locales no se estaban siguiendo sus políticas: He dicho que tenemos políticas regionales, pero ello no significa que se apliquen necesariamente. [Director de diversidad, Finance, Hong Kong]

También hallamos evidencias de comunicaciones de las unidades locales en las que éstas denunciaban o modificaban la política mundial, y ejemplos de iniciativas locales que se adoptaron a nivel mundial o en otras regiones. Teniendo en cuenta que varios de nuestros directivos locales estaban ubicados en los grandes mercados emergentes de China, Brasil e India, es imperativo que la sede central escuche las necesidades locales y les dé respuesta, y que estén dispuestos a adaptarse a las mismas.

En general, nuestros resultados indican que hay mucho que ganar si se comparan los valores, las políticas y los programas de conciliación de la vida laboral y personal de distintas empresas multinacionales; en particular, es probable que los grupos de interés y los posibles agentes del cambio, como los sindicatos, los organismos y los gobiernos, ejerzan una influencia en este ámbito. Por tanto, reconocemos que existen numerosos factores globales y locales que potencialmente pueden influir de manera importante en la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal. Como ya hemos señalado, los directivos de las empresas multinacionales deben equilibrar las a menudo contrapuestas influencias a nivel mundial (como por ejemplo las características del sector y los factores del mercado mundial) con las influencias locales (como por ejemplo los marcos institucionales, la cultura local y la fase de desarrollo económico local) (Doz & Prahalad, 1991).



• Responsabilidades en materia de gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal

Nuestro análisis de la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal demuestra que es necesario que en las empresas multinacionales haya una mayor comprensión de las responsabilidades de gestión en el ámbito de la conciliación de la vida laboral y personal. La **tabla 1** resume las principales responsabilidades de gestión de la conciliación de la vida laboral y personal a nivel global, a nivel del departamento de recursos humanos y a nivel de los jefes de sección.

A nivel global existen distintas responsabilidades en lo que a la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal se refiere. Para los ejecutivos senior, las responsabilidades incluyen la aprobación de iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal y la provisión de los recursos adecuados (Enns & McFarlin, 2005).

Tabla 1. Responsabilidades de gestión de la conciliación de la vida laboral y personal

RESPONSABILIDADES A NIVEL MUNDIAL	RESPONSABILIDADES DE LOS JEFES DE SECCIÓN	RESPONSABILIDADES DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación a nivel senior • Implicación en la toma de decisiones • Permitir la adaptación a las necesidades de cada país • Proveer los recursos adecuados • Recoger información (por ejemplo sobre discusiones de grupo) • Medición y <i>feedback</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que el lugar de trabajo sea un lugar más atractivo y alegre • La dirección a todos los niveles debe comprender, aceptar y apoyar la flexibilidad • Mantener conversaciones con los empleados sobre el desarrollo profesional y realizar evaluaciones del rendimiento, debatir el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias de recursos humanos: los directivos de recursos humanos deben tener el tiempo y las habilidades necesarios para preparar a los jefes de sección • El departamento de recursos humanos proporciona formación formal para directivos e implementa opciones de trabajo flexibles • El departamento de recursos humanos debe comunicar los casos de éxito • Colocación de asesores de planes de trabajo flexible • Comunicación y apoyo • Proporcionar un conjunto de herramientas para los empleados • Desarrollar una red con la comunidad de gestión de recursos humanos recursos humanos

Los profesionales de recursos humanos de la sede central de la empresa tendrán la responsabilidad global de formular la política general para toda la empresa, pero siendo al mismo tiempo receptivos a las preocupaciones locales (Novicevic & Harvey, 2001). Y, a la inversa, la aplicación se fundamenta en gran medida en el compromiso, en los conocimientos y en las competencias del departamento de recursos humanos a nivel local. Ya avanzamos que la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal plantea varios retos, especialmente para las empresas multinacionales que buscan operar en los mercados en desarrollo y crecimiento, como los grandes mercados de Brasil, Rusia, India y China (véase en este sentido la reciente Boston College Executive Briefing Series - Lobel, 2009; Rajadhyaksha, 2009, Russell & Ross, 2008; Engle, Usenko, Dimitriadi, 2010). En primer lugar, puede resultar difícil reclutar y seleccionar a candidatos a ocupar los puestos del departamento de recursos humanos a nivel local, porque es notorio que a muchos empleadores les cuesta reclutar a personas con experiencia y conocimientos en el ámbito de los recursos humanos en los mercados emergentes. Un segundo reto es el desarrollo del talento en la función de recursos humanos; los profesionales de los recursos humanos en mercados dinámicos requieren com-

petencias como la comunicación y habilidades para trabajar en red para construir sólidas relaciones con los jefes de sección, así como una sólida comprensión del sistema de gestión internacional de recursos humanos. Que se resuelvan o no las tensiones global-local dentro de la función de recursos humanos depende en cierta medida de la capacidad de desarrollar una visión compartida del sistema de GGRH y de establecer sinergias entre los distintos niveles de la función de recursos humanos. El desarrollo de estas competencias contribuirá a construir la credibilidad de los directores de recursos humanos ante los altos directivos y ante los jefes de sección (Enns & McFarlin, 2005; Farndale, 2005). Un tercer reto es que los profesionales de los recursos humanos deben formar redes con la comunidad de gestión de recursos humanos fuera de su propia organización. El intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad de gestión de recursos humanos puede ser un mecanismo importante para diseñar y gestionar mejoras en las políticas y en las prácticas de gestión de recursos humanos; así, por ejemplo, en China la importancia de las redes o *guanxi* ha sido ampliamente reconocida. Por último, los profesionales de los recursos humanos deben hacer frente al reto de trabajar con los jefes de sección y con los empleados para desarrollar las competencias de los mismos; los programas de formación y la prestación de asesoramiento, de apoyo y de recursos son ejemplos de formas en que las iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal pueden integrarse en una empresa multinacional.



4. CONCLUSIÓN

Hemos identificado los retos y las responsabilidades de la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal. Como sugiere Poelmans (2005), se precisan más investigaciones cualitativas que incluyan estudios de caso de las empresas multinacionales para explorar el impacto de la globalización en el desarrollo de políticas de conciliación de la vida laboral y personal. Los directivos que participaron en nuestro estudio procuran sin lugar a dudas resolver las tensiones y los retos relacionados con la conciliación de la vida laboral y personal. Las iniciativas mundiales de conciliación de la vida laboral y personal deben alinearse con objetivos estratégicos tales como la gestión de la diversidad y del rendimiento, reconociendo que el objetivo de las empresas multinacionales es lograr una ventaja competitiva, pero no hacerlo a costa de la sa-



lud, del bienestar y de la vida personal de los empleados. El grado de “globalización” de las políticas de conciliación de la vida laboral y personal debe así mismo tener en cuenta hasta qué punto los empleados son “globales”; así, por ejemplo, si los empleados de las empresas multinacionales se trasladan a menudo de país, entonces es necesario que exista una mayor coherencia entre las políticas que se ofrecen. Otra cuestión relacionada es considerar en qué punto del camino hacia la globalización se encuentra la empresa multinacional y si las iniciativas de conciliación de la vida laboral y personal forman parte de la marca de empleador mundial. Si la empresa multinacional tiene un sólido y firme compromiso con la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal, entonces es más fácil dictar políticas globales de conciliación.

En general, las complejidades y los actuales desarrollos relacionados con la gestión global de la conciliación de la vida laboral y personal presentan muchos retos y oportunidades importantes para los directivos de las empresas multinacionales, así como para los investigadores que analizan estas empresas. Sin embargo, los investigadores están apenas comenzando a explorar el rol estratégico de la gestión de la conciliación de la vida laboral y personal como parte de la GGRH. La integración vertical de las estrategias de conciliación de la vida laboral y personal requiere distintas responsabilidades tanto para los directivos a nivel mundial como para los jefes de sección si los profesionales de recursos humanos a nivel local de cada país tienen que poder desarrollar e implementar iniciativas eficaces de conciliación de la vida laboral y personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Bardoel, E.A.; De Cieri, H. (2008). “Policy Deployment Across Borders: A Framework for Work/Life Initiatives in Multinational Enterprises”. En: Poelmans, S.; Caligiuri, P. (eds.). *Harmonizing Work, Family, and Personal Life in Organizations: From Policy to Practice*, pp. 166-205, Cambridge University Press, Cambridge UK.
- Brewster, C.; Sparrow, P.; Harris, H. (2005). “Towards a New Model of Globalizing HRM”. En: *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, pp. 953-974.
- Budhwar, P. (2000). “Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector”. En: *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 285-302.
- Byron, K. (2005). “A Meta-Analytic Review of Work-Family Conflict and its Antecedents”. En: *Journal of Vocational Behavior*, vol. 67, pp. 169-198.

- Cascio, W. F. (2005). "From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolution of HR Management". En: *Human Resource Management*, vol. 44, pp. 159-163.
- Childs, J.T. (Jr.) (2005). "Workforce Diversity: A Global HR Topic That Has Arrived". En: Losey, M.; Meisinger, S.; Ulrich, D. (eds.). *The Future of Human Resource Management*, pp. 110-118, Wiley, Hoboken, NJ.
- De Cieri, H.; Bardoel, E.A. (2009). "What Does Work-life Management Mean in China and Southeast Asia for MNCs?" *Community, Work and Family*, vol. 12, pp. 179-196.
- Doz, Y.; Prahalad C.K. (1991). "Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm". *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 145-164.
- Engle, R.L.; Usenko, L.N.; Dimitriadi, N.A. (2010). "Work-life in Russia (Executive Briefing Series)". Boston College Center for Work & Family. [Consulta: 20 de octubre de 2009]. <http://www.bc.edu/centers/cwf/research/publications/meta-elements/pdf/BCCWF_EBS_Russia.pdf>.
- Enns, H.; McFarlin, D.B. (2005). "When Executives Successfully Influence Peers: The Role of Target Assessment, Preparation and Tactics". *Human Resource Management*, vol. 44, pp. 257-278.
- Farndale, E. (2005). "HR Department Professionalism: A Comparison Between the UK and Other European Countries". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, pp. 660-675.
- Kossek, E.E.; Lambert, S.J. (2005). "Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives". Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ.
- Kumar, N.; Stern, L.; Anderson, J.C. (1993). "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants". *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1633-1651.
- Larsen, H.H.; Brewster, C. (2003). "Line Management Responsibility for HRM: What's Happening in Europe?" *Employee Relations*, vol. 25, pp. 228-244.
- Lee, T.W.; Mitchell, T.R.; Sablynski, C.J. (1999). "Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, pp. 161-87.
- Lewis, S.; Gambles, R.; Rapoport, R. (2007). "The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: An International Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 3, pp. 360-373.
- Lobel, S. (2009) "Work-life in Brazil (Executive Briefing Series)", Boston College Center for Work & Family. [Consulta 20 de octubre de 2009]. <http://www.bc.edu/centers/cwf/research/publications/meta-elements/pdf/BCCWF_EBS-Brazil.pdf>
- Minbaeva, D. B. (2005). "HRM Practices and MNC Knowledge Transfer". *Personnel Review*, vol. 34, n° 1, pp. 125-144.
- Novicevic, M.; Harvey, M. (2001). "The Changing Role of the Corporate HR Function in Global Organizations". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 8, pp. 1251-1268.
- Poelmans, S.A.Y. (2005). "Organizational Research on Work and Family: Recommendations for Future Research". En: Poelmans, S.A.Y. (Ed.). *Work and Family: An International Research Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ.
- Rajadhyaksha, U. (2009). "Work-life in India (Executive Briefing Series)", Boston College Center for Work & Family. [Consulta 20 de octubre de 2009]. <http://www.bc.edu/centers/cwf/meta-elements/pdf/BCCWF_EBS-India.pdf>
- Richards, T.; Richards, L. (1995). "Using Hierarchical Categories in Qualitative Data Analysis". En: Kelle, U. (Ed.). *Computer-aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*, pp. 80-95, Sage, London.
- Russell, G.; Ross, M. (2008) "Work-life in China (Executive Briefing Series)", Boston College Center for Work & Family. [Consulta 20 de octubre de 2009]. <http://www.bc.edu/centers/cwf/research/publications/meta-elements/pdf/BC_CWF_EBS-China.pdf>

NOTAS

1. Autora de contacto: Department of Management; Monash University; P.O. Box 197 Caulfield East; Victoria 3145 Australia.