

## NOTA FINAL

Durante muchos años Japón ha sido un modelo para bastantes países. En este capítulo se sugiere que: a) este modelo funcionó bien sólo en Japón (o en lugares en los que existían valores culturales similares), y b) que el sistema japonés está muy estereotipado. Además, el sistema (y la sociedad) japonés tiene muchos problemas, de forma que no debiera verse como un ideal. Primero, porque el sistema empresarial está tan colapsado que los directivos cualificados y otros profesionales están empezando a abandonar su lealtad tratando de desarrollar su carrera profesional en otros lugares. Éste es especialmente el caso de los directivos que han pasado algunos años en universidades norteamericanas y han tenido la ocasión de aprender otras formas de gestión. La incorporación de la mujer japonesa al mercado laboral ha supuesto para muchos una auténtica revolución. La rivalidad económica entre los tres grandes líderes industriales —Japón, Alemania y Estados Unidos— probablemente forzará a estos países a adaptar sus estilos para lograr una ventaja competitiva. Por consiguiente, mientras que las empresas japonesas y alemanas comienzan a hacer concesiones en su rigidez cultural, las empresas estadounidenses comienzan a introducir sistemas que hacen a los empleados responsables de sus servicios o productos.

Esta rivalidad competitiva aumentará probablemente en el futuro, a medida que se introduzcan elementos nuevos.

Japón empieza a sentir la competencia de sus países vecinos, como Corea, Tailandia, Taiwan, Malasia y Singapur, que tienen una ética de trabajo parecida (pero no idéntica), pero que todavía disfrutan de una ventaja competitiva en forma de mano de obra más barata, debido a su calidad de vida inferior. En Europa están tomando forma actualmente otras fuerzas que tendrán consecuencias de gran alcance para la gestión de las empresas. Una vez unificado el mercado europeo, la competencia por la mano de obra será mayor, dada la movilidad de los trabajadores dentro de su área geográfica. Esta unificación económica, sin duda, se ha visto favorecida con la introducción de la moneda única. Además, muchos de los antiguos países comunistas, con la ventaja de su mano de obra barata, están entrando en la competencia global, y casi con toda seguridad este hecho repercutirá en el mercado mundial en general y en el europeo en particular. Del mismo modo, la ampliación del acuerdo de libre comercio a México dará lugar a resultados similares. Todos estos cambios supondrán una prueba para las empresas a una escala que nunca antes han experimentado. Quienes no sean capaces de medir las repercusiones de estos cambios internacionales y quienes no estén dispuestos a adaptarse, asumiendo riesgos, probablemente no sobrevivirán.

## CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuáles son las virtudes de las prácticas tradicionales de recursos humanos de Japón? Explíquelo.
2. ¿Ante qué difíciles pruebas se enfrentan actualmente las empresas japonesas?
3. ¿Qué principios podrían tomarse prestados, para su país, del modelo japonés y aplicarse con éxito?
4. ¿Por qué México resulta un lugar atractivo para el establecimiento de empresas?
5. ¿Qué similitudes y diferencias encuentra entre la gestión de los recursos humanos en Venezuela y España?
6. Diga algunas de las actividades de recursos humanos mexicanas habituales que debieran tener en cuenta los gerentes de otros países.
7. ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias principales entre la gestión de los recursos humanos nacional e internacional?
8. ¿Cuáles son las fases por las que pasa un negocio internacional antes de convertirse finalmente en una empresa multinacional?
9. ¿Qué prácticas de los recursos humanos están vinculadas a los enfoques etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico?
10. ¿De qué forma se relacionan el «ajuste» y la «flexibilidad» con la gestión internacional de los recursos humanos?
11. Describa en líneas generales las características principales de los enfoques etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico en relación a la dotación internacional de personal.
12. «Las decisiones sobre formación y perfeccionamiento se basan en el estado de desarrollo internacional de la empresa». Desarrolle esta idea.
13. Diga cuáles son los parámetros clave de retribución que deben tenerse en cuenta en relación a las empresas multinacionales.

## ESTUDIO DE CASO

**MCDONALD'S MOSCÚ, filial canadiense.** No hace muchos años, George Cohen, presidente de McDonald's Canada, decidió que su empresa debería estar entre las primeras multinacionales que establecieran una filial en Rusia. Abierto en 1990, el McDonald's de Moscú es uno de los más grandes del mundo. Disponía, en esa fecha, de 860 asientos entre el interior y el exterior, y tiene capacidad para servir a más de 12.000 clientes diarios y daba empleo a más de 400 personas locales. Cuando McDonald's publicó un anuncio solicitando empleados, se presentaron miles de personas a la entrevista.

Para vender «Big Macs» entre 1,5 y 2,5 rublos (entre 3,5 y 4 dólares en 1992), la empresa decidió proveerse localmente. Sin embargo, para reducir al mínimo posible los problemas de escasez y deterioro que afectan al consumidor medio ruso, se decidió asumir el control sobre la calidad y el flujo de sus productos básicos clave: carne, patatas y lechuga. Estos se abastecían de fuentes locales, si bien se tomaron algunas medidas iniciales: a) antes de la apertura del restaurante, McDonald's envió sus propias semillas de patata y enseñó a los agrónomos y agricultores rusos a cultivarlas; b) asimis-



mo, enseñó a los agricultores rusos a criar el ganado, y la empresa construyó su propia planta procesadora para cumplir sus normas higiénicas y sanitarias; c) la lechuga se cultivó en invernaderos; y d) los panecillos se elaboraron en una panadería especial de Moscú. McDonald's tenía un montón de problemas que debían abordarse antes de pasar a la segunda fase, abrir otros 19 restaurantes en Moscú. No sólo el concepto de McDonald's de servir una comida rápida en un restaurante limpio podía resultar extraño, sino también los hábitos y valores relacionados con el trabajo del empleado medio ruso eran muy diferentes de los norteamericanos, e incluso

de los europeos occidentales. No obstante, la experiencia de reclutamiento con el primer restaurante fue muy alentadora. Se presentaron miles de personas (mayores y jóvenes) para los 400 puestos disponibles. Tras haberse ocupado de otros aspectos de la operación, McDonald's decidió concentrarse en los recursos humanos. Si bien su objetivo estratégico general era proporcionar la misma calidad de servicio que en los restaurantes de Canadá (y de todo el mundo), reconoció que debían darse algunos pasos previos preparatorios y que sería preciso realizar varios cambios en las funciones y actividades de recursos humanos

#### CUADRÍCULA DE REPERCUSIONES DEL ENTORNO SOBRE LA GRH INTERNACIONAL

Funciones de RH	Sociales	Políticas	Culturales	Económicas	Jurídicas
Reclutamiento y selección 1. 2. 3. 4.					
Evaluación del rendimiento 1. 2. 3. 4.					
Formación y perfeccionamiento 1. 2. 3. 4.					
Retribución 1. 2. 3. 4.					
Relaciones laborales 1. 2. 3. 4.					

### PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Diga (en la medida de sus conocimientos) cuáles son algunos de los factores clave externos que pueden repercutir sobre la gestión de los recursos humanos en McDonald's (es decir, económicos, sociales, culturales y políticos).
2. ¿Puede McDonald's Canadá extender sencillamente sus políticas y prácticas de recursos humanos a sus actividades en Rusia? Desarrolle su respuesta.
3. Con la ayuda de la cuadrícula adjunta, relacione los diferentes factores ambientales externos con la gestión de los recursos humanos en McDonald's. Determine de qué forma se alterarán las funciones nacionales de recursos humanos cuando una organización como McDonald's se internacionaliza.