



¿PUEDE LA GESTIÓN DE PERSONAS SER **REALMENTE GLOBAL?**

Reflexiones desde CRANET, un estudio internacional
comparado sobre prácticas de gestión de recursos humanos



Madeleine Bausch

Académica FEN UCHILE



Pedro Leiva Neuenschwander

Académico FEN UCHILE

Un estudio internacional que compara prácticas de gestión de personas en más de 40 países desde 1989 **sumó este año a Chile a través de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile**. La incorporación a CRANET, en colaboración con Penn State University, busca establecer si las políticas de recursos humanos que las multinacionales aplican de forma estandarizada logran adaptarse a las particularidades del mercado laboral, la legislación y la cultura organizacional chilena.



Imagine que su organización acaba de implementar un nuevo sistema global de gestión del desempeño asistido por IA, provisto por un líder de software de RRHH global. Su organización invirtió millones en licencias, instalación, capacitación y gestión del cambio. La promesa es clara: una plataforma global con un modelo de competencias transversales, métricas predefinidas y datos de IA que permiten comparar el talento, hallar a los empleados de alto rendimiento y apoyar ascensos de forma consistente en sus filiales y entidades asociadas. Como el sistema se basa en "mejores prácticas" internacionales, ya opera con éxito en varios países. Todo indica que es la solución perfecta para su organización.

El lanzamiento genera entusiasmo. Los directivos ven una interfaz intuitiva y funciones de IA sofisticadas. Los empleados valoran el diseño moderno del nuevo sistema. El área de Gestión de Personas celebra cambiar viejos sistemas locales por un único proceso global. El nuevo sistema promete transparencia, equidad, eficiencia y datos para decisiones estratégicas.

Seis meses más tarde los resultados son mixtos.

La tecnología funciona como fue diseñada, pero el equipo percibe la evaluación de desempeño impersonal y burocrática. Los jefes directos difícilmente logran conversaciones de desempeño efectivas, pues los resúmenes de la IA a menudo no logran capturar el contexto relevante. Algunas competencias son difíciles de interpretar en el entorno local, y los equipos dudan si los criterios reflejan verdaderamente un "buen desempeño". Los líderes se quejan de que los empleados desconfían del sistema, el feedback se siente artificial y las personas no entienden las calificaciones que reciben. En lugar de alinear, el sistema provoca incertidumbre, frustración y resistencia.

¿Qué falló? La respuesta es simple. La organización asumió que, al estandarizar la tecnología, la práctica de gestión de personas también lo haría. Pero evaluar el desempeño es un proceso social. Los supuestos sobre liderazgo 'efectivo', evaluación 'justa', feedback constructivo y relación laboral 'adecuada' varían según el país. Al transferirse sin la correcta adaptación, incluso la mejor práctica global pierde efectividad.

¿Por qué las prácticas globales de RRHH no siempre se ajustan al contexto local?

Este ejemplo ilustra un dilema clave en gestión de personas: ¿hasta qué punto estandarizar globalmente las prácticas de RRHH y cuándo adaptarlas al entorno local?

Las multinacionales operan bajo presiones contrapuestas de estandarización global y adaptación local. Por un lado, buscan eficiencia. Las prácticas estandarizadas bajan costos, simplifican la gestión, dan datos comparables y coordinan al equipo global. Estandarizar implica importar "mejores prácticas" del exterior, imitando rivales o transfiriendo políticas de la matriz a las filiales. Así, prácticas legítimas y exigidas a nivel global como la gestión verde de RRHH (Green HRM), la diversidad, equidad e inclusión (DEI), la gestión del talento por IA y sistemas de gestión del desempeño son adoptadas en culturas de todo el mundo.

Por otro lado, las organizaciones deben ser efectivas localmente. Líderes y empleados se desenvuelven en entornos con leyes, mercados laborales, idiomas y normas sociales distintas que moldean la forma como se comprende 'liderazgo', 'equidad', 'retroalimentación',

'integridad', 'work-life balance' y el 'buen desempeño' (Outila & Fey, 2022). Esto, porque las prácticas las crean personas en tiempos y lugares específicos, a la medida de esos entornos (Farndale et al., 2023). Sin el ajuste adecuado, pierden sintonía estratégica e institucional, y su 'ajuste semántico' (Brannen, 2004); es decir, el sentido compartido que las hace comprensibles y legítimas para el equipo local.

Un caso actual es usar sistemas globales de desempeño que exigen un feedback continuo y directo, asumiendo que el diálogo honesto impulsa el desarrollo. En el modelo anglosajón, el feedback se asocia a transparencia y la crítica franca y directa es clave para crecer. En cambio, en Latinoamérica, los diálogos de desempeño se ligan a los lazos interpersonales y se comunican cuidando el respeto, la confianza y la armonía social (Barmeyer et al., 2026, p. 43). Lograr sintonía (rapport) es vital antes de abordar las fallas al desempeño de forma directa. Asimismo, la IA puede estandarizar competencias globales, pero no ve que la iniciativa, la colaboración o el alto rendimiento se leen distinto según la cultura.

Desde 2026, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile forma parte de CRANET para levantar datos de organizaciones públicas y privadas de Chile.

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

La metodología de CRANET combina rigor metodológico y comparabilidad internacional. Utiliza una encuesta estandarizada, actualizada periódicamente para incorporar temas emergentes como la digitalización, aplicada a muestras representativas por tamaño, sector

Figura 1: Países miembro CRANET 2026



El equilibrio entre estandarización y localización de las prácticas de RRHH

El reto de los líderes locales no solo es aplicar prácticas globales, sino medir su ajuste con las metas estratégicas así como la realidad social y cultural local para equilibrar ambos mundos (Tabla 1). Esto es crítico en contextos de mercados emergentes y socioculturales diversos, entornos donde las prácticas actuales no fueron creadas ni probadas. Los gerentes de RRHH deben analizar si las políticas de fuera calzan con las leyes locales, el mercado laboral, la tradición directiva y las expectativas del equipo (Chung & Sparrow, 2024).

Latinoamérica es un ejemplo particular. Frente a economías avanzadas, la región tiene mayor volatilidad institucional, brechas sociales y cambios políticos, económicos y legales (Hermans & Borda Reyes, 2020). En Chile, las organizaciones operan con alta rotación, inestabilidad, empleo informal, falta de técnicos en varias áreas y baja productividad pese a las largas jornadas

de trabajo. Bajo este contexto, se destaca el valor de los lazos interpersonales, la conexión emocional, el sentido de comunidad y el liderazgo cercano. Las prácticas de RRHH que ven al empleado como parte de una comunidad, y no solo como un actor económico, logran mayor legitimidad. Los liderazgos que suman empatía, foco en los stakeholders y el llamado 'liderazgo humanista' son más efectivos. Así, las prácticas de RRHH enfocadas en la gestión emocional y el interés real por el bienestar del equipo son complementos clave para los sistemas globales estandarizados (Bausch, 2022).

Para navegar la paradoja entre estandarización y localización, es recomendable seguir tres preguntas claves en tres dimensiones: el ajuste estratégico, el ajuste institucional, y el ajuste semántico (basado en Brannen, 2004) (Tabla 1).

Dimensión	Pregunta clave	Ejemplo
Ajuste estratégico	¿Apoya la práctica la estrategia de la organización y los objetivos del negocio?	Marco de competencias globales, modelos de liderazgo, plataformas de IA, marca del empleador
Ajuste institucional	¿Es compatible la práctica con la legislación local, las condiciones de mercado laboral, las relaciones laborales y las regulaciones?	Legislación laboral, regulaciones de privacidad, negociación colectiva, horarios de trabajo
Ajuste semántico	¿Interpretarán los empleados la práctica como se pretende? ¿Tienen el mismo significado los conceptos clave y supuestos en el contexto local?	Significados de liderazgo, equidad, retroalimentación, work-life balance, diversidad, equidad e inclusión, excelencia

Tabla 1: Tres dimensiones para navegar la paradoja de la estandarización-localización



Levantando Datos para Chile: CRANET 2026

Desde el año 2026, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile forma parte de CRANET para levantar datos de organizaciones públicas y privadas de Chile. Junto a Penn State University (Estados Unidos), esta nueva ronda de levantamiento de datos permitirá un benchmarking sólido para medir las políticas de RRHH locales segmentando por actividad, tipo de prácticas y rol del área. Posteriormente, permitirá identificar cómo se diferencia Chile del resto de la región - en Latinoamérica, participan México, Colombia, Brasil, y Uruguay - y del mundo. Los datos darán a las áreas de personas la certeza de saber qué herramientas tendrán mayor éxito, legitimidad y eficacia en el entorno institucional, tecnológico y cultural de Chile.

Por ello, invitamos a directivos y gerentes de Gestión de Personas del país a sumarse a esta red global respondiendo la encuesta CRANET. Al participar, su institución recibirá un reporte exclusivo con estos indicadores, transformando la evidencia científica en decisiones estratégicas de alto impacto.

Aquí se puede inscribir para recibir el link de la encuesta para su organización: https://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV_0xmBRgwuV0OwAMm

Para mayor información:

Página web de CRANET: <https://cranet.la.psu.edu/>

Contacto: CRANET@fen.uchile.cl





Referencias

- Barmeyer, C., Bausch, M., & Mayrhofer, U. (2026). *Constructive Intercultural Management: Integrating Cultural Differences Successfully*. Edward Elgar Publishing.
- Bausch, M. (2022). *Intercultural transfer of management practices of German MNC to Brazil: the interplay of translation and recontextualization*. Springer Nature.
- Brannen, M. Y. (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29(4), 593-616.
- Chung, C., & Sparrow, P. (2024). Exploring the configuration of international HRM strategies for global integration and local responsiveness in MNEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1943-1969.
- Davila, A., & Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), 548-554.
- Farndale, E., Bonache, J., McDonnell, A., & Kwon, B. (2023). Positioning context front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 1-16.
- Gooderham, P. N., Olsen, K. M., Sandvik, A. M., Smale, A., Bévort, F., Einarsdottir, A., & Tengblad, S. (2025). The Nordic model of HRM from 1995–2021—a case of ‘bounded change’? *The International Journal of Human Resource Management*, 36(12), 2018-2050.
- Hermans, M., & Borda Reyes, A. (2020). A value creation perspective on international business in Latin America: directions for differentiation between emerging market multinationals. *Multinational Business Review*, 28(2), 157-175.
- Houldsworth, E., Marra, M., Brewster, C., Brookes, M., & Wood, G. (2021). Performance appraisal and MNEs: The impact of different capitalist archetypes. *International Business Review*, 30(5), 101826.
- Mayrhofer, W., Biemann, T., Koch-Bayram, I., & Rapp, M. L. (2024). Context is key: A 34-country analysis investigating how similar HRM systems emerge from similar contexts. *Human Resource Management*, 63(2), 355-371.
- Outila, V., & Fey, C. F. (2022). “We have performance appraisal every day and every hour”: Transferring performance management to Russia. *Journal of International Management*, 28(2), 100901.
- Vernon, G., & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports? Unions and the strategic integration of HR functions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113-1129.
- Hargittai, E., Gruber, J., Djukaric, T., Fuchs, J. y Brombach, L. (2020). Black box measures? How to study people's algorithm skills. *Information, Communication and Society*, 23(5), 764-775.