

Número temático:  
**«Responsabilidad y gestión internacional»**

Editores invitados:

Hamza Asshidi  
*Universidad de Grenoble Alpes*

Anne Bartel-Radic  
*Sciences Po Grenoble, Universidad de Grenoble Alpes*

Philippe Mouillot  
*IAE Poitiers*



La vida y trabajo en conjunto a nivel internacional es reconocido como sinónimo natural de gran diversidad. En la actualidad, este fenómeno constituye un reto importante tanto para las organizaciones como para sus colaboradores, a nivel local e internacional, en un contexto marcado por las exigencias que implican las transiciones ecológica, económica y digital, así como por la responsabilidad social empresarial (RSE).

En este número especial, queremos explorar la gestión internacional desde el punto de vista de la responsabilidad en respuesta al enfoque del rendimiento, a menudo privilegiado. Nuestro objetivo es intentar comprender mejor la forma en que nacen y se despliegan los comportamientos responsables, especialmente en este periodo de pandemia y crisis. Por ello, invitamos a presentar contribuciones que, bajo la óptica de la gestión internacional y comparada, cuestionen los comportamientos tanto individuales como organizacionales eminentemente responsables a nivel internacional y, por tanto, reconocidos como tales.

## **Comportamiento organizacional en el ámbito internacional**

En el ámbito de la investigación inglesa, el comportamiento organizacional internacional es un campo claramente identificado y reconocido como International Organizational Behavior. Este

prolífico campo, iniciado por figuras importantes como Nancy Adler (1990), fomenta una apertura más allá de las fronteras nacionales para analizar el comportamiento organizacional. Por un lado, esta corriente ha permitido realizar análisis comparativos de las culturas y del impacto de la diversidad cultural en el comportamiento organizacional de entidades tanto públicas como privadas (Chanlat y Pierre, 2018; D'Iribarne, 1989; Hofstede 1980; Mouillot y Bartel-Radic, 2020; Trompenaars y Hampden-Turner, 2004). Por otro lado, ha generado un trabajo verdaderamente transcultural en el sentido que analiza la gestión de organizaciones y equipos internacionales, centrándose en las competencias interculturales como factores clave para lograr un mejor rendimiento en general (Hajro y Pudelko, 2010). Durante mucho tiempo esta diversidad cultural se consideró una barrera, una dificultad para la gestión, no obstante, en la última década, se han hecho crecientes llamamientos hacia un enfoque más positivo y constructivo (Bausch, Barmeyer y Mayrhofer, 2021; Stahl y Tung, 2015). Aunque la diversidad cultural es una paradoja de la gestión de la dificultad, así como de la riqueza (Lewis, 2000), su gestión sigue siendo insuficientemente conocida. Una corriente contemporánea fructífera lo aborda desde el enfoque de la ampliación de fronteras, estudiando a los actores que "establecen puentes" a través de ellas, así como las actividades que llevan a cabo (Schotter, Mudambi, Doz y Gaur, 2017). Inicialmente fusionada dentro de la gestión intercultural, la diversidad lingüística (Church-Morel & Bartel-Radic, 2016) es también objeto de una prolífica y ya plenamente establecida corriente de investigación dentro de las comunidades especializadas en gestión internacional (Brannen, Piekkari & Tietze, 2014).

## **Gestión y responsabilidades**

La responsabilidad de las organizaciones, a menudo condensada bajo el término RSE (Responsabilidad Social Empresarial), es una noción rica y ambivalente, por tanto, compleja de definir. Sigue siendo objeto de un animado debate (Chapple y Moon, 2007; Payaud y Martinet, 2010; Pesqueux, 2009) y cuestiona el impacto del comportamiento organizativo, ya sea positivo o negativo, en las partes interesadas (Freeman, 1984). Estos últimos han cobrado cada vez más relevancia tanto a nivel externo como interno. Por ejemplo, en la exposición de escándalos de organizaciones multinacionales con comportamientos poco responsables (Daudigeos, Roulet, Valiorgue, 2020) o en la aplicación de ambiciosas políticas de inclusión de Recursos Humanos (RH) (Mouillot, Drillon y Montargot, 2018). La crisis actual puede ser, entonces, una oportunidad para repensar la responsabilidad organizacional como un campo de investigación propio, tanto en los comportamientos organizacionales que apoya, sus prácticas, así como sus conceptos (Crane y Matten, 2021). Esto puede lograrse, por ejemplo, mediante una redefinición de las prioridades de las organizaciones y de los riesgos asociados a las responsabilidades incumplidas.

## **Comportamiento y responsabilidades de las organizaciones: perspectivas internacionales**

En particular, la pandemia, así como las crisis que sigue generando, ha puesto de manifiesto el carácter global de la RSE, las claras interdependencias entre las organizaciones, los estados, y los daños colaterales de un comportamiento organizacional irresponsable. Así, el contexto actual representa una oportunidad clara para repensar el gobierno responsable a escala mundial, el cual forma parte de una articulación inteligente de las organizaciones entre sí, en conjunto con gobiernos y la sociedad civil (Campbell, 2007); al servicio de objetivos relacionados con

el interés transnacional general. La cuestión del impacto en la sociedad de las políticas y acciones de las empresas multinacionales, ya sean de RSE u otras, merece un desarrollo mucho más detallado, especialmente en un contexto de crisis o postcrisis (Asshidi, Bartel-Radic y Dessaigne, 2021). Este aspecto en particular requiere una reflexión sobre los problemas organizacionales inherentes a la puesta en marcha de los programas de RSE a escala mundial (Pestre, 2014). De hecho, el éxito de la colaboración internacional depende, entre otras cosas, de las habilidades interculturales de los individuos que interactúan internacionalmente (Bartel-Radic y Giannelloni, 2017; Chevrier y Segal, 2011), al igual que de la inteligencia colectiva dentro de los equipos multiculturales (Earley y Mosakowski, 2004). Estos temas pueden abordarse movilizándose los diferentes enfoques de RSE (funcionalista, estratégico, político e institucional). Los enfoques institucionales (Campbell, 2006, 2007) y político (Scherer y Palazzo, 2011), en particular, permiten un análisis internacional de los factores que contribuyen a una gobernanza global responsable.

Los "grandes retos" a los que se enfrenta la humanidad tales como la preservación del clima y la biodiversidad, la reducción del hambre en el mundo, incluso el tratamiento de residuos plásticos, solo pueden abordarse mediante la colaboración internacional de múltiples partes interesadas: particulares, empresas, instituciones y gobiernos (Ferraro, Etzion y Gehman, 2015). Las colaboraciones entre las multinacionales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) son complejas y a menudo se caracterizan por la desconfianza (Berger et al., 2004). Sin embargo, tales colaboraciones se han desarrollado gradualmente desde la década de 2000, en particular, a través de proyectos de tipo Base de la Pirámide (BoP) en países emergentes (Hussler y Payaud, 2019) y el desarrollo de la RSE por parte de las multinacionales que recurren a las competencias de las ONG (Jamali y Keshishian, 2009).

## **Planteamientos epistemológicos y enfoques metodológicos**

Las posturas epistemológicas adoptadas por la investigación sobre estos temas son diversas. Tal como muestran Romani, Barmeyer, Primecz y Pilhofer (2018): el positivismo ha predominado durante mucho tiempo en este campo (Hofstede, 1980; Wolf, 2006), y el interpretativismo ha adoptado a menudo el enfoque opuesto (D'Iribarne, 2009; Chevrier, 2009); el paradigma (post) positivista aborda la diversidad cultural como una barrera, mientras que el interpretativismo la considera una riqueza. Por otra parte, el posmodernismo (Fougère y Moulettes, 2007; Magala, 2009) y el enfoque crítico (Romani, Mahadevan y Primecz, 2018; Spicer, Alvesson y Kärreman, 2009) han dado lugar a un menor número de publicaciones, empero, están ganando en popularidad.

La RSE se está haciendo tan popular que está encabezando muchas de las acciones e incluso estrategias organizacionales. Sin embargo, las representaciones de estas contribuciones siguen siendo profundamente inestables y dispersas, hasta el punto de amenazar a veces su razón de ser, por ende, su credibilidad. Este número temático de la revista *Management International* invita a realizar contribuciones que aborden la diversidad cultural desde un ángulo optimista y constructivo, como una ventaja para las organizaciones y la sociedad (Bausch, Barmeyer y Mayrhofer, 2021) – lo que no excluye, sin embargo, los aportes desde el paradigma crítico (Romani, Mahadevan y Primecz, 2018) –. Estas posturas, entre otras cosas, explorarán e investigarán métodos inclusivos para apoyar la diversidad en todos sus componentes internacionales y multiculturales.

Se acogerán con especial interés los métodos innovadores o menos utilizados, como la investigación-acción, los experimentos o la investigación que combina métodos cuantitativos y cualitativos (Bartel-Radic, 2019; Guttormsen, Lauring y Chapman, 2021).

## **Temas sugeridos para las contribuciones al número temático**

Los acontecimientos actuales, relacionados con la pandemia, representan un campo relevante para explorar la responsabilidad inherente a las prácticas de gestión internacional. De hecho, el distanciamiento social y el teletrabajo pueden estudiarse como una oportunidad para cambiar y mejorar el rendimiento general, la calidad de vida laboral, al igual que la innovación. Al examinar el papel de la gestión de recursos humanos y las prácticas aplicadas para apoyar a los empleados, líderes y sus equipos antes, durante y después de la pandemia, y más ampliamente durante las crisis; las contribuciones a este número temático podrían abrir, en gran medida, nuevas perspectivas de estudio y comprensión.

La dimensión internacional será evidentemente esencial en este caso, sobre todo en lo que respecta a la identificación, comprensión y crítica de los modelos o prácticas existentes, desde una perspectiva comparativa, o en diversos entornos culturales conocidos por su propensión a excluir e incluir. Sin embargo, la diversidad cultural no se limita a las culturas nacionales, también incluye las culturas organizacionales, regionales, incluso profesionales. En particular, los vínculos entre estos diferentes ámbitos culturales parecen ofrecer un panorama interesante. Una perspectiva comparativa internacional podría aplicarse, por ejemplo, al estudio de (1) la integración de los altos coeficientes intelectuales y los potenciales en las organizaciones, (2) la diversidad generacional en el liderazgo, (3) las poblaciones alejadas del empleo y sus habilidades blandas para permitir la integración, o (4) los comportamientos de ciudadanía organizacional desde una perspectiva comparativa.

También será bienvenida la investigación crítica sobre los fundamentos empíricos de la inclusión, especialmente para explorar (1) las innovaciones (en términos de diversidad cultural, lingüística y de intercomunicación), (2) la deconstrucción de prácticas perjudiciales, que, sin embargo, persisten en muchos sectores a causa de los tropismos arraigados en los comportamientos organizacionales, (3) la acogida e integración de los inmigrantes como comportamiento responsable, aunque también como expresión de la riqueza de la diversidad, y (4) la inteligencia cultural, entre otros aspectos en su función como enlace sinérgico entre rendimiento y experiencia.

Los trabajos que conformarán este número temático propondrán perspectivas innovadoras y se inscribirán en una transversalidad constructiva entre las Ciencias de Gestión, la Gestión Internacional, Psicología y la Sociología de las Organizaciones.

## **Calendario**

Fecha límite para la presentación de trabajos completos: 15 de junio de 2022.

Los manuscritos deben respetar la [política editorial de la revista Management International](#) y enviarse a [management.international@hec.ca](mailto:management.international@hec.ca), indicando el tema "responsabilité et management international".

Publicación del número temático prevista para invierno de 2024.

## Referencias

- Adler, Nancy J. (1990). *International dimensions of organizational behavior*, South South-Western College Pub, 2ème edition, 250 p.
- Asshidi, Hamza; Bartel-Radic, Anne; Dessaigne, Mathilde (2021, a publicar). « L’impact sociétal des actions sociales d’entreprises multinationales dans un pays post-crise: le cas de la Colombie », *Management International / International Management / Gestión Internacional*.
- Bartel-Radic, Anne (2019). *Méthodes de recherche innovantes et alternatives en économie et gestion* (N° 33). EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement, 199 p.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/206541/1/1681588137.pdf>
- Bartel-Radic, Anne; Giannelloni, Jean-Luc (2017). « A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and cross-cultural knowledge », *European Management Journal*, vol. 35, n° 5), p. 632-644.
- Bausch, Madeleine; Barmeyer, Christoph; Mayrhofer, Ulrike (2021). *Constructive intercultural management, integrating cultural differences successfully*, Edward Elgar Publishing, 256 p.
- Brannen, Mary Yoko; Piekkari, Rebecca; Tietze, Susanne (2014). « The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 5, p. 495-507.
- Campbell, John L. (2006). « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility », *American Behavioral Scientist* », vol. 49, n° 7, p. 925-938.
- Campbell, John L. (2007). « Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 946-967.
- Chanlat Jean-François; Pierre, Philippe (2018). *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, Caen : EMS Éditions, 393 p.
- Chapple, Wendy; Moon, Jeremy (2007). « CSR agendas for Asia », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 14, n° 4, p. 183-188.
- Chevrier, Sylvie (2009). « Is national culture still relevant to management in a global context? The case of Switzerland », *International journal of cross-cultural management*, vol. 9, n° 2, p. 169-183.
- Chevrier, Sylvie; Segal, Jean-Pierre (2011). « Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales : Des acteurs en quête de modes d'emploi », *Revue française de gestion*, vol. 212, n° 3, p. 145-156.
- Church-Morel, Amy; Bartel-Radic, Anne (2016). « Skills, identity, and power: The multifaceted concept of language diversity. *Management International / International Management / Gestión Internacional* », vol. 21, n° 1, p. 12-24.
- Crane, Andrew; Matten, Dirk (2021). « COVID-19 and the Future of CSR Research », *Journal of Management Studies*, vol. 58, n° 1, p. 278-282.
- D'Iribarne, Philippe (1989). *La logique de l'honneur*, Edition du Seuil, Paris, 288 p.
- D'Iribarne, Philippe (2009). « National cultures and organisations in search of a theory: an interpretative approach », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 9, n° 3, p. 309-321.
- Earley, P. Christopher; Mosakowski, Elaine (2004). « Cultural intelligence », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 10, p. 139-146.
- Ferraro, Fabrizio; Etzion, Dror; Gehman, Joel (2015). « Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited », *Organization Studies*, vol. 36, n° 3, p. 363-390.
- Fougère, Martin; Moulettes, Agnetta (2007). « The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences », *Journal of Multicultural Discourses*, vol. 2, n° 1, p. 1-19.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, London: Pitman Publishing, 275 p.
- Guttormsen, David S.A.; Lauring, Jakob; Chapman, Malcolm. (2021) *Field Guide to Intercultural Research*, Edward Elgar, 392 p.
- Hajro, Aida; Pudenko, Markus (2010). « An analysis of core-competences of successful multinational team leaders », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 10, n° 2, p. 175-194.

Hofstede, Geert (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 328 p.

Hussler, Caroline; Payaud, Marielle (2019). « Bargaining with the devil? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP », *Society and Business Review*, vol. 14, n° 2, en ligne. [https://www.researchgate.net/publication/326725333\\_Bargaining\\_with\\_the\\_devil\\_A\\_politicized\\_view\\_on\\_cross-sector\\_partnerships\\_targeting\\_the\\_BoP](https://www.researchgate.net/publication/326725333_Bargaining_with_the_devil_A_politicized_view_on_cross-sector_partnerships_targeting_the_BoP)

Jamali, Dima; Keshishian, Tamar (2009). « Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 2, p. 277-295.

Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.

Magala, Slawomir (2009). « Crosscultural Life of Social Values and Organizational Analysis? an Introduction to the Special Themed Section », *Organization Studies*, vol. 30, n° 9, p. 925-931.

Mouillot, Philippe ; Bartel-Radic, Anne (2020). « L'évaluation des établissements académiques de Paris à Manama : Entre convergences méthodologiques et divergences culturelles », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 24, n° 4, p. 152-164.

Mouillot, Philippe; Drillon, Dominic; Montargot, Nathalie (2018). « Mosaïque des intelligences dans l'organisation : Eléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XXIV(58), 171-196.

Payaud, Marielle Audrey; Martinet, Alain-Charles (2010). « Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 14, n° 2, p. 31-51.

Pesqueux, Yvon (2009). « La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur ? », *Vie sociale*, vol. 3, p. 137-154.

Pestre, Florent (2014). « Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 18, n° thématique, p. 21-41.

Romani, Laurence; Barmeyer, Christoph; Primecz, Henriett; Pilhofer, Katharina (2018). « Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms », *International Studies of Management & Organization*, vol. 48, n° 3, p. 247-263.

Romani, Laurence; Mahadevan, Jasmin; Primecz, Henriett (2018). « Critical cross-cultural management: Outline and emerging contributions », *International Studies of Management & Organization*, vol. 48, n° 4, p. 403-418.

Scherer, Andreas Georg; Palazzo, Guido (2011). « The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy », *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 4, p. 899-931.

Schotter, Andreas P. J.; Mudambi, Ram; Doz, Yves L.; Gaur, Ajai (2017). « Boundary spanning in global organizations ». *Journal of Management Studies*, vol. 54, n° 4, p. 403-421.

Spicer, André; Alvesson Mats; Käärreman, Dan (2009). « Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies », *Human Relations*, vol. 62, n° 4, p. 537-560.

Stahl, Günter K., Tung, Rosalie L. (2015). « Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship », *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 4, p. 391-414.

Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Charles (2004). *Managing people across cultures*, Chichester: Capstone, 384 p.

Daudigeos, Thibault; Roulet, Thomas; Valiorgue, Bertrand (2020). « How Scandals Acts as Catalysts of Fringe Stakeholders' Contentious Against Multinational Corporations », *Business & Society*, vol ; 59, n° 3, p. 387-418.

Wolf, Thom (2006) « Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review]. In House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Eds., *Journal of Applied Christian Leadership*, vol. 1, n° 1, p. 55-71.