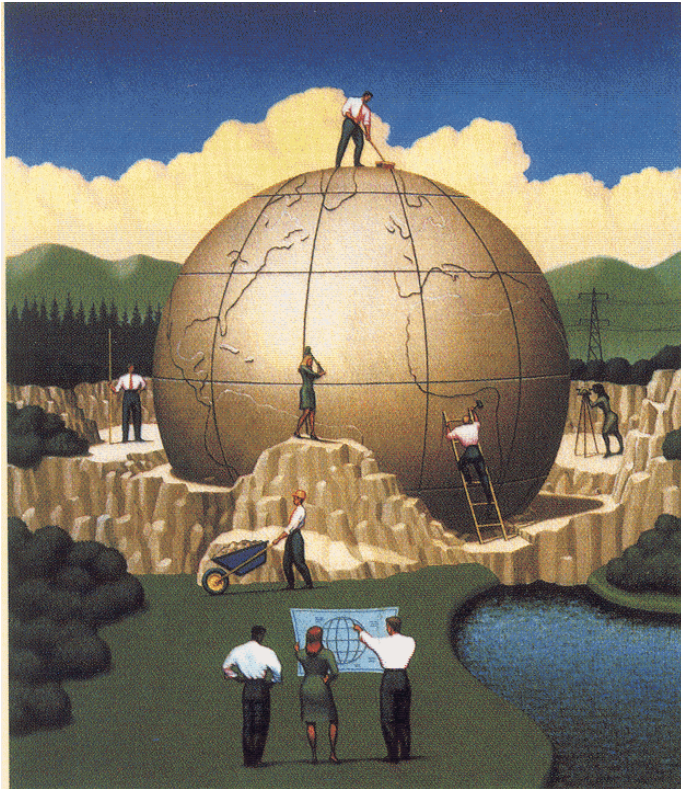


EL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE GLOBALIZACION DE MERCADOS



Presentado por:
MG. Pedro Barrientos Felipa

PROFESOR: Mg. Pedro Barrientos F.

- Economista por la Universidad Ricardo Palma. Magíster en Administración con concentración en Marketing por la Universidad del Pacífico.
- Candidato a Doctor en Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma
- Director General de **ByAsociados**. Consultores en Marketing
- Experiencia gerencial en diversas empresas, locales y extranjeras en el campo del marketing y la investigación de mercados.
- Experiencia de mercadeo internacional de productos agrícolas
- Miembro del Instituto de Investigación Económica de la Universidad nacional Mayor de San Marcos. Responsable de investigación en productos agrícolas de exportación.



¿QUE ES LA GLOBALIZACIÓN?

Se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia. La globalización tiene dos componentes principales:

- **La globalización de los mercados.** Se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales, históricamente distintos y separados, en un solo inmenso mercado global.
- **Globalización de la producción.** Es un término que se refiere a la tendencia, entre empresas, de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción.



La Globalización y Relaciones Internacionales

Las relaciones internacionales incluyen todas las interacciones entre naciones y todos los movimientos de personas, bienes y servicios, tecnología y conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses nacionales a aquellos de otras naciones.



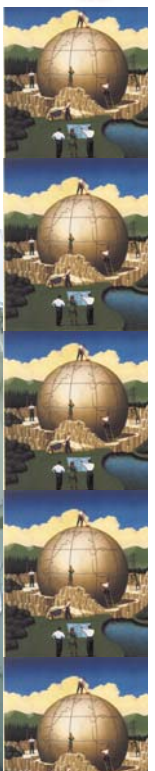
Factores detonantes de la globalización

- I. Declive de las barreras comerciales y de inversión
- II. El papel del cambio tecnológico
 - Microprocesadores y telecomunicaciones
 - Internet y la red mundial (www)
 - e-commerce
 - Tecnología de la transportación
 - Desarrollo de los aviones comerciales
 - Containerización



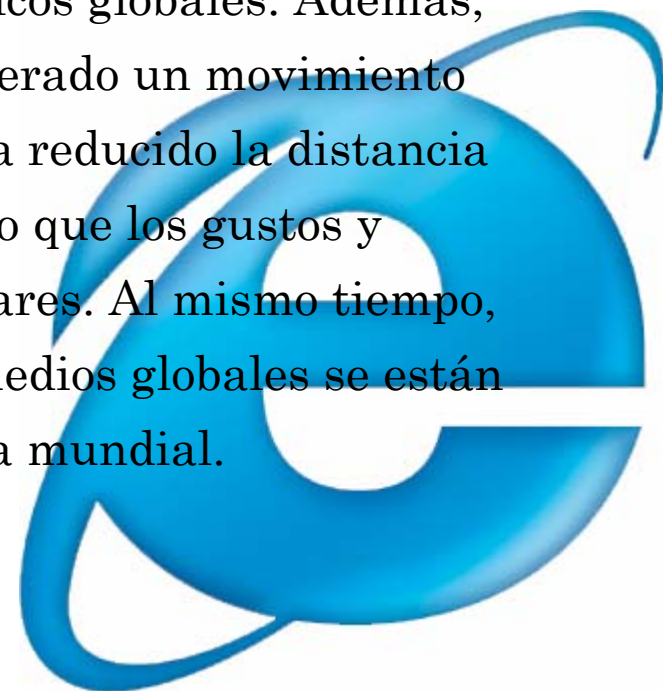
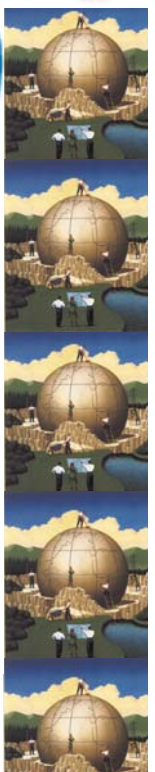
Implicaciones para la globalización de la producción

Debido a la containerización, los costos de transportación asociados a la globalización de la producción han descendido. Además, como resultado de las innovaciones tecnológicas, los costos reales del procesamiento y la comunicación de datos se han reducido significativamente. Esto hace posible que una empresa pueda administrar un sistema de producción globalmente disperso, facilitando aún más la globalización de la producción. Una red global se ha convertido en la herramienta esencial para muchos negocios globales.



Impactos en el proceso de globalización de los mercados

Los instrumentos de comunicación global a bajo costo, como la red mundial, ayudan a crear mercados electrónicos globales. Además, el relativo bajo costo del viaje aéreo ha generado un movimiento masivo de personas a escala mundial. Esto a reducido la distancia cultural entre los países y ha propiciado que los gustos y preferencias de los consumidores sean similares. Al mismo tiempo, las redes globales de la comunicación y los medios globales se están encargando de crear una cultura mundial.



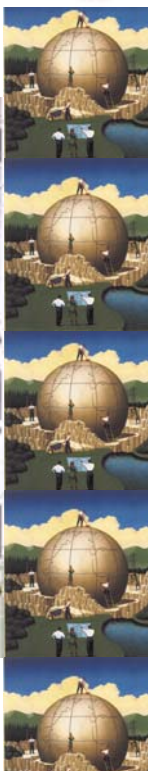
Perfil del talento humano globalizado

- Capacidad demostrada de dirigir eficazmente -con conocimiento experto- distintas clases de organizaciones globales.
- Capacitado para impulsar y conducir el desarrollo de las empresas globales, para lograr el liderazgo de las mismas.
- Poseer conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.
- El talento humano globalizado competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.
- Posee y conduce con elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.
- Posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.
- El talento humano globalizado es capaz de generar capital, ingresos, utilidades y ampliar la capacidad operativa de la empresa.



ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

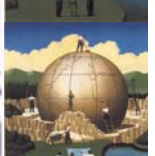
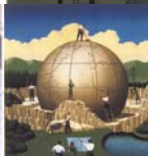
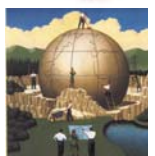
La administración del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. Estas actividades incluyen determinar la estrategia de talento humano de la empresa, la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales.



EL PAPEL ESTRATEGICO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Las estrategias o controles que se quieran implementar no tienen mucho significado si los recursos humanos que los respaldan no son los adecuados. Sin el tipo correcto de personas en su lugar, la estructura organizacional es sólo un caparazón hueco.

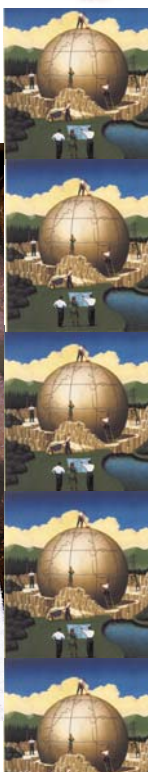
El éxito requiere de políticas de administración de talento humano que sean congruentes con la estrategia de la empresa y con sus estructuras formales e informales y sus controles.



POLITICA DE CONTRATACION

La política de contratación tiene que ver con la selección de personal para trabajos particulares. Las empresas con estrategias globales esperan que el talento humano no solo cuente con los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo particular, sino que también “encajen” en la cultura prevaleciente de la empresa.

Nuestra investigación ha identificado tres tipos de políticas de contratación en los negocios globales: La de enfoque etnocéntrico, la de enfoque policéntrico y la de enfoque geocéntrico.

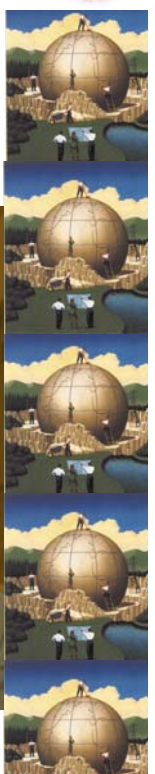


Tipos de política de contratación

Enfoque etnocéntrico

Todos los puestos administrativos claves están ocupados por ciudadanos del país de origen de la empresa. Las empresas siguen políticas de contratación etnocéntricas por tres razones:

1. La empresa puede creer que el país receptor no cuenta con individuos calificados para ocupar puestos directivos de administración.
2. La empresa puede ver una política de contratación etnocéntrica como la mejor forma de mantener una cultura corporativa unificada.
3. Si la casa matriz está tratando de generar valor al transferir competencia a una operación en el extranjero, puede creer que la mejor manera de hacerlo es mediante la transferencia de los ciudadanos de su país, que tengan los conocimientos para realizar dichas competencias.



Tipos de política de contratación

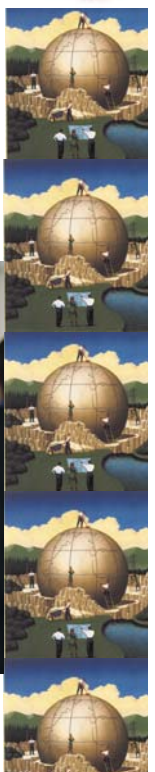
Enfoque policéntrico

Requiere de la contratación de ciudadanos del país receptor para administrar las subsidiarias, mientras que los ciudadanos del país de origen ocupan puestos clave en las oficinas corporativas. Tiene sus ventajas:

- Hay menos probabilidades de que la empresa sufra de una miopía cultural.
- Puede ser menos caro de implementar, reduciendo los costos de creación de un valor.

También tiene sus desventajas:

- Los ciudadanos del país receptor tienen limitadas oportunidades de obtener experiencia fuera de su propio país y, por lo tanto, no pueden progresar más allá de los puestos directivos en su propia subsidiaria.
- Pero talvez la mayor desventaja de este enfoque es la brecha que puede formarse entre los directores del país receptor y los del país de origen.



Tipos de política de contratación

Enfoque geocéntrico

Busca las mejores personas para trabajos clave en toda la organización, independientemente de su nacionalidad. Esta política tiene varias ventajas

- Permite a la empresa hacer el mejor uso de sus recursos humanos
- Tal vez la más importante, permite a la empresa formar un cuadro de ejecutivos globales que puedan sentirse en casa trabajando en diferentes culturas.
- Tiende a reducir la miopía cultural y a fortalecer la sensibilidad local.

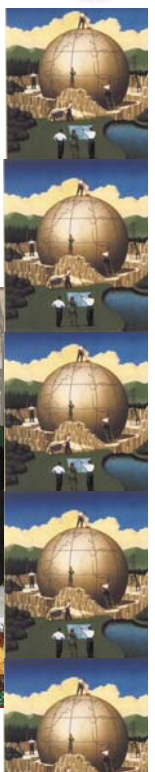
Existen una serie de problemas que limitan la capacidad de la empresa a seguir esta política

- Muchos países quieren que las subsidiarias extranjeras den empleo a sus ciudadanos.
- La mayoría de los países solicitan a las empresas una gran cantidad de trámites si quieren contratar a un extranjero en vez de a un ciudadano.
- Puede ser necesario una estructura de remuneración con un nivel de salarios base, internacionalmente estandarizado, más alto que los niveles nacionales en muchos países.



El problema del expatriado

Dos de las tres políticas de contratación se basan en el uso de talento humano expatriado. En el caso de una política etnocéntrica, todos los expatriados son ciudadanos del país de origen transferidos al extranjero. En el enfoque geocéntrico, los expatriados no necesitan ser ciudadanos del país de origen; la empresa no basa sus decisiones de transferencia en la nacionalidad. Un asunto de importancia sobre contratación de talento humano globalizado es el **fracaso del expatriado**: el regreso prematuro de un director expatriado a su país de origen.



Razones del fracaso de expatriados

Multinationales estadounidenses:

- Incapacidad del cónyuge para adaptarse.
- Incapacidad del director para adaptarse.
- Otros problemas familiares
- Madurez personal o emocional del director.
- Incapacidad para manejar mayores responsabilidades en el extranjero.

Multinationales japonesas:

- Incapacidad para manejar mayores responsabilidades en el extranjero.
- Dificultades con el nuevo ambiente.
- Problemas personales o emocionales
- Falta de conocimientos técnicos.
- Incapacidad del cónyuge para ajustarse

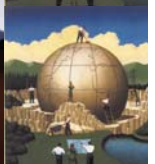
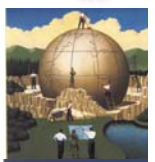
Fuente: Charles Hill "Negocios Internacionales" p. 639



Selección de los expatriados

Una forma de reducir las tasas de fracaso de los expatriados, es mejorando los procedimientos de selección para identificar a los candidatos inapropiados.

1. **Orientación a sí mismo.** Importancia a la autoestima del expatriado, su confianza en si mismo y su bienestar mental.
2. **Orientación hacia terceros.** Énfasis en la habilidad del expatriado para interactuar de manera efectiva con los ciudadanos del país receptor.
3. **Habilidad perceptiva.** Habilidad de entender por qué la gente de otros países se comporta cómo lo hace, esto es, la habilidad de identificarse.
4. **Rigidez cultural.** El hecho de que la buena adaptación de un expatriado a un destino en particular, por lo general tiene que ver con el país del nombramiento.



Desarrollo internacional del talento humano

Las empresas necesitan personal con diversas habilidades especializadas para llevar a cabo las operaciones globales. Por lo tanto, los programas para el desarrollo del talento humano de gerentes a nivel internacional se deben diseñar, hasta cierto grado, para situaciones e individuos específicos. Hay tres principios que rigen las necesidades de desarrollo:

1. El talento humano asignado a negocios globales, en especial los gerentes, deben tener una mentalidad global libre de prejuicios nacionales. Deben entender el ambiente global para que puedan transformarse en los líderes que una misión global requiere.
2. Los gerentes con responsabilidad internacional directa deben tener la capacidad de equilibrar el bienestar de la empresa y las operaciones nacionales.
3. Los gerentes sin responsabilidad internacional directa deben comprender la importancia de la competencia internacional en el rendimiento de la empresa.



CAPACITACION

La selección es sólo el primer paso para encontrar al talento humano para un trabajo. El paso siguiente es la capacitación de este talento para realizar el trabajo específico. La capacitación cultural, lingüística y práctica, parece reducir el fracaso de los expatriados:

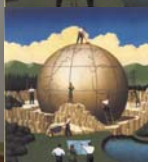
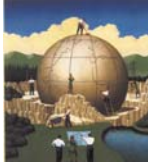
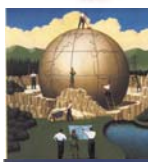
- La **capacitación cultural** busca alentar la apreciación de la cultura del país receptor.
- La **capacitación lingüística** busca la disposición para comunicarse en el idioma del país receptor, aun si el expatriado está lejos de hablarlo con fluidez, puede ayudar a construir una relación con los empleados locales y mejorar la efectividad del talento humano.
- La **capacitación práctica** tiene el objetivo de ayudar al director expatriado y a su familia a adaptarse con facilidad a la vida diaria en el país receptor. Mientras más rápido establezcan una rutina, mejores serán las posibilidades de que el expatriado y su familia se adapten exitosamente.



DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ESTRATEGIA

Los programas de desarrollo administrativo están diseñados para incrementar los niveles de conocimientos generales del talento humano a través de una mezcla de educación administrativa continua, y la rotación de del talento humano para la realización de diversos trabajos dentro de la empresa que les den una experiencia variada. Son intentos para mejorar la productividad general y la calidad de los recursos administrativos de la empresa.

Los programas de desarrollo administrativo ayudan a crear una cultura corporativa unificadora al familiarizar a sus nuevos cuadros con las normas y el sistema de valores de la empresa.



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pautas para la evaluación del desempeño

- El prejuicio no intencionado dificulta la evaluación objetiva del desempeño del talento humano. En la mayoría de los casos, dos grupos evalúan el desempeño de estos recursos, los directores del país receptor, y los directores de las oficinas del país de origen, y todos son susceptibles de tener prejuicios. Los directores del país receptor pueden estar prejuiciados por su propio marco de referencia cultural y sus expectativas.
- Las evaluaciones de los directores del país de origen pueden estar prejuiciadas por la distancia y por su propia falta de experiencia de trabajo en el extranjero. La administración del país de origen a menudo no está consciente de lo que sucede en una operación en el extranjero.



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pautas para la evaluación del desempeño

1. El talento humano parece creer que debería darse mayor peso a la evaluación de parte de su director que la de un gerente de fuera. Debido a la proximidad, es más probable que un director evalúe las variables cualitativas que son aspectos importantes para el desempeño de éste.
2. Los gerentes del país de origen a menudo hacen sus evaluaciones de desempeño después de recibir información de los directores de campo. Cuando éste es el caso, la mayoría de los expertos recomiendan que debería involucrarse en la evaluación a un expatriado, que haya trabajado en el mismo destino, para ayudar a reducir los prejuicios.
3. Cuando la política es que sean los gerentes extranjeros, quienes realicen las evaluaciones de desempeño, los directores del país de origen deben ser consultados antes de un administrador lleve a cabo la evaluación final formal. Esto da al director del país de origen la oportunidad de equilibrar lo que podría ser una muy hostil evaluación basada en malos entendidos culturales.



REMUNERACION

Hay dos asuntos que salen a la luz de todas las discusiones sobre las prácticas de remuneración en los negocios globales. Uno es cómo debe ajustarse la remuneración para reflejar las diferencias nacionales en las circunstancias económicas y las prácticas de remuneración. El otro es cómo debe pagarse a los expatriados.



REMUNERACION

Diferencias nacionales den la remuneración

La diferencias que podrían ocurrir en la remuneración suscitan una desconcertante pregunta para los negocios globales. ¿Debe la empresa pagar al talento humano en diferentes países de acuerdo a los estándares prevalecientes en cada país, o debe igualar el pago con base a un criterio global?

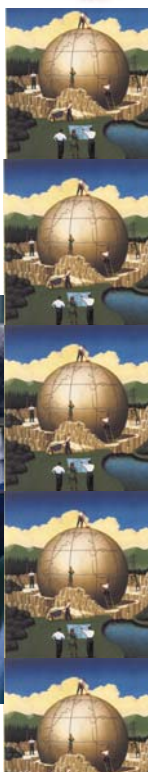
- En el caso de empresas etnocéntricas el asunto puede reducirse a qué tanto debe pagársele a los expatriados del país de origen.
- En cuanto a las empresas policéntricas, el hecho de que no exista movilidad entre los directores de las operaciones en los diferentes países, implica que el pago puede y debe mantenerse de acuerdo con las condiciones específicas de cada país.
- Una política de contratación geocéntrica es consistente con una estrategia global. Un aspecto de esta política es la necesidad de formar un equipo internacional de directores que puede incluir muchas nacionalidades diferentes.



REMUNERACION

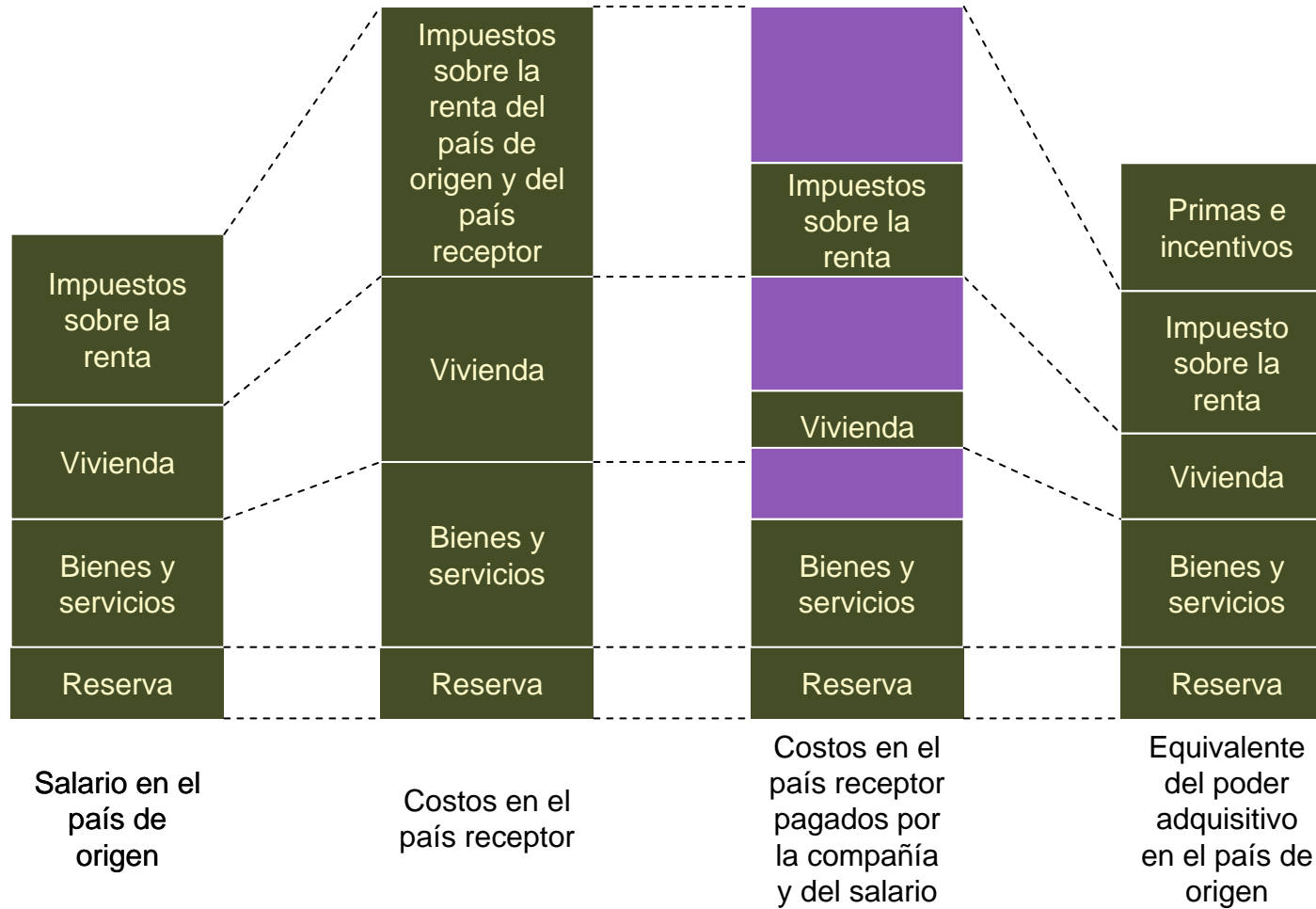
Remuneraciones de los expatriados


La forma más común de abordar el asunto de las remuneraciones de los expatriados es el **método del balance**. Este método iguala el poder adquisitivo de los diferentes países para que los empleados puedan disfrutar del mismo nivel de vida en sus destinos en el extranjero como el que tenían en casa. Adicionalmente, este método provee incentivos financieros para compensar las diferencias cualitativas entre los destinos de los nombramientos.



REMUNERACION

Un ejemplo típico de balance



 Costos adicionales pagados por la compañía



RELACIONES LABORALES GLOBALES

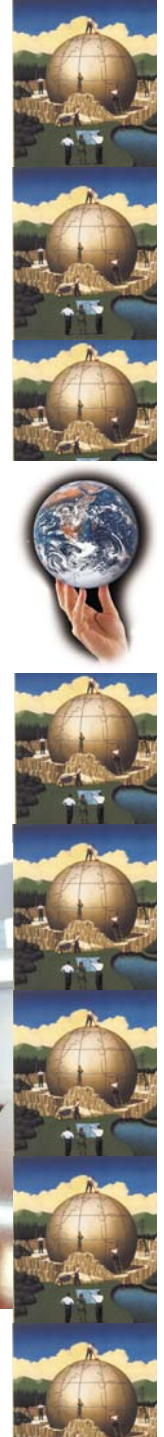
La función de administración del talento humano en un negocio global es generalmente responsable de las relaciones laborales internacionales. Desde una perspectiva estratégica, el asunto clave en las relaciones laborales internacionales es el grado en que la mano de obra organizada puede limitar las decisiones de un negocio global. La consolidación de las operaciones globales de una empresa, para lograr una curva de la experiencia y economías de localización, puede verse limitada por la mano de obra organizada, constriñendo su capacidad de seguir una estrategia transnacional.



- El poder de los sindicatos se deriva, de su capacidad para amenazar con interrumpir la producción, ya sea a través de una huelga o de alguna otra forma de protesta laboral.
- Una de las principales preocupaciones de los sindicatos nacionales sobre las empresas globales es que éstas pueden contrarrestar su poder de negociación con el poder que ellas tienen para mover su producción a otro país.
- Otra preocupación de la mano de obra organizada es el hecho de que los negocios internacionales mantendrán las tareas que requieren mayores conocimientos en su país de origen, llevando a sus plantas en el extranjero sólo aquellas tareas que requieren de poca capacitación.
- Una preocupación final de los sindicatos tiene que ver con los intentos de las empresas globales, de importar prácticas de empleo y acuerdos contractuales de su país de origen. Cuando estas prácticas son desconocidas para el país receptor, la mano de obra organizada teme que el cambio reducirá su influencia y poder.

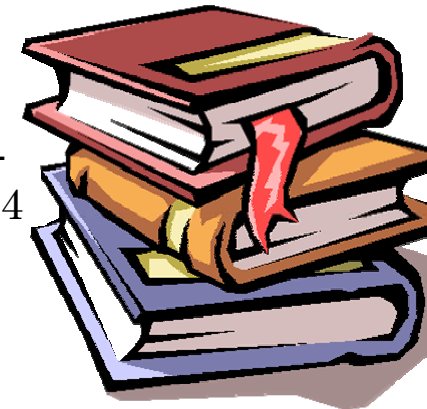
RELACIONES LABORALES GLOBALES

La fuerza laboral organizada



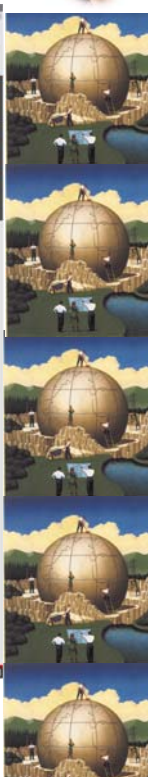
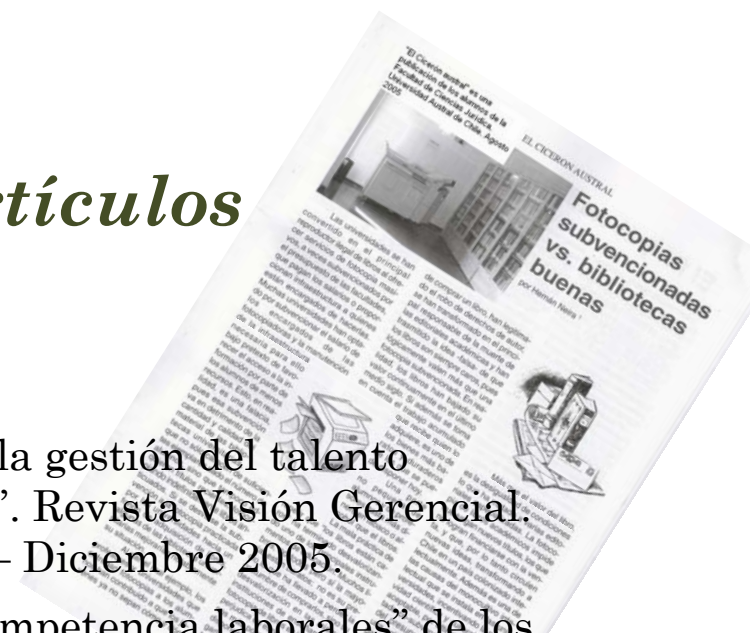
BIBLIOGRAFIA - *Libros*

- ALLES, Martha Alicia. “Desarrollo del talento humano” Ediciones Gránica. Barcelona, 2006
- ESPITIA, Alba Inés; BARRAGAN GUERRERO, Eder. “Gerencia del talento Humano”. Escuela Superior de Administración Pública. Bogota, marzo 2004
- DANIELS, John. “Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones”. Pearson Educación. México, 2004
- DRUCKER, Peter. “Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S. A. Bogotá, 1999
- HILL, Charles “Negocios Internacionales” Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V.. México, 2001
- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A. “Administración Estratégica. Textos y Casos”. McGraw-Hill Interamericana Editores S. A. de C. V. México, 2004



BIBLIOGRAFIA - Artículos

- BENITEZ, Karla. “Consideraciones sobre la gestión del talento humano. El enfoque del mercadeo interno”. Revista Visión Gerencial. Universidad de Los Andes. Mérida, Julio – Diciembre 2005.
- CALDERON HERNANDEZ; Gregorio “Competencia laborales” de los gerentes de talento humano”. Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y sociales N° 23. Bogotá, Enero – junio 2004
- JARAMILLO NARANJO, Olga. “Gestión del talento humano en la micro pequeña y mediana empresa”. Revista Pensamiento y gestión N° 18 – Barranquilla, Julio 2005.
- LIRA, Pablo “Modelo integrado de innovación y gestión del talento humano: impacto del contexto externo”
- MARIN, Henry. “La gerencia del cambio en contextos de globalización”. Revista de Ciencias Sociales Volumen X, N° 1. Enero – Abril 2004. Medellín
- NOVOA BARRERO, Andrés. “Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales” Bogota, enero 2004.



Muchas
gracias

