



# **La gestión global del talento humano como estrategia corporativa de las empresas multinacionales**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:**

## **Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**María Tatiana BAJAÑA SANDOYA**

**Bajo la dirección de:**

**Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil – Ecuador  
Junio de 2015**

# *Gestión global del talento humano como estrategia corporativa de las empresas multinacionales*

**María Tatiana BAJAÑA SANDOYA<sup>1</sup>**  
**Jorge Enrique CALDERON SALAZAR<sup>2</sup>**

## Resumen

La globalización de los mercados ha conllevado a que las empresas multinacionales desarrollen estrategias corporativas para la adaptación de sus compañías en mercados extranjeros. Para lograr introducir su modelo de negocios y cultura organizacional generaron competencias de planificación y administración cuyo eje implementador es la gestión del talento humano. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de ajuste de la empresa, detallando los aspectos que comprenden la gestión de talento humano. Se analizará las capacidades que requiere la empresa para una adecuada administración de recursos humanos y se expondrán las competencias que deben tener los ejecutivos internacionales, llegando a concluir que las condiciones requeridas para internacionalizar las operaciones de la compañía son el empoderamiento del personal y la pluralización de la identidad corporativa.

**Palabras Claves:** Talento humano, Internacionalización, Competencias

## Abstract

Market globalization has resulted in multinational companies developing corporate strategies to adapt their companies to foreign markets. To achieve the implementation of their business models and organizational culture, they have developed planning and administrative capabilities, whose focal point for implementation is the management of human talent. The objective of this paper is to analyze the company's adjustment process, detailing all of the aspects that the management of human talent implies. The capabilities that companies require for the effective management of human talent will be analyzed, and the competencies that international executives must possess are discussed, leading to the conclusion that the conditions required to internationalize company operations are the empowerment of the staff and the pluralization of the corporate identity

**Keywords:** Human talent, Internalization, Capabilities

<sup>1</sup> Economista, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador. Correo: [mtbajana@uees.edu.ec](mailto:mtbajana@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> Economista, Magister en Administración de Empresas. Decano de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales UEES. Correo: [jecalder@uees.edu.ec](mailto:jecalder@uees.edu.ec)

## INTRODUCCIÓN:

El proceso de globalización presenta su auge en la década de los 90 como un mecanismo dinámico para la integración financiera, económica, social y tecnológica entre mercados a nivel mundial, en el que cada uno de sus agentes tanto empresas, como ejecutivos, buscan potencializar ventajas competitivas y construir economías de escalas para el posicionamiento de la marca en el exterior. Sin embargo, se menciona que los países industrializados tienen mayores oportunidades en este campo, ya que como contrapartida los países en vías de desarrollo tienden a ser subcontratados, debido al bajo costo laboral, y el bajo grado de especialización (Briceño, 2000).

Asimismo, en el contexto tecnológico se asevera que el internet fue la herramienta que catapultó el proceso de globalización, pues permitió el contacto entre países alrededor del mundo, estableciendo redes globales y la internacionalización de la economía (Mera & Halpern, 2011).

Otro de los actores que forman parte de la globalización son las empresas multinacionales, que se definen como aquellas compañías que compiten en mercados extranjeros, situando sus recursos como fábricas y ejecutivos alrededor del mundo. Generando sus ingresos en diferentes localidades. Sin embargo para efectuar el despliegue de sus negocios los conglomerados realizan análisis de factibilidad entre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas para medir el grado de aceptación de su negocio en mercados internacionales, que dependiendo de la estrategia corporativa y de introducción, las organizaciones logran implementar modelos globales como franquicias, licencias, filiales de venta, filiales de producción, exportación directa, que en términos comerciales representa la reducción de costos, la oferta de productos de calidad y la capacidad de abastecimientos a clientes extranjeros, no obstante su proceso se ve definido por factores externos como la estabilidad política y jurídica de cada país, el nivel de proteccionismo del mismo y la diversidad de culturas (Araya, 2009; Béjar & Juesas, 2009).

Es por esto, que todo proceso de expansión comercial implica la introducción a nuevas sociedades y la comprensión de los alcances de una distancia cultural pues la misma engloba las diferencias culturales, entre el país de procedencia y el país de acogida, y su relación para la ejecución de negocios y acuerdos comerciales (Almodovar, 2009).

Por lo que guiados en mencionado contexto, la globalización se convierte en una estrategia corporativa, que para su desarrollo, las organizaciones consideran como herramientas de ejecución la localización de las empresas, la movilidad de sus recursos y fuerza laboral para la penetración de su producto o servicio en los diferentes países.

Aquellos antecedentes han permitido el objeto de estudio de este trabajo que es el de analizar la gestión global del talento humano en empresas multinacionales, como también detallar las capacidades y estrategias que deben emprender la organización y sus ejecutivos en determinado proceso.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA:**

En la actualidad, se define al talento humano como la agrupación de capacidades y competencias que posee un individuo para el desempeño de sus actividades en un ambiente laboral, para las compañías representa el capital humano que requieren para el desarrollo de sus operaciones, pues se sitúa como eje fundamental en lo que respecta a la estructura administrativa y toma de decisiones (Villaseñor, 2008).

En términos administrativos se menciona que es el factor diferenciador entre compañías que les permite ser competitivas y sostenibles en el tiempo, no obstante, el mismo comprende la capacitación continua del recurso para que se traduzcan en aportes de innovación y productividad a la organización (Giraldo, Arango, & Castillo, 2006; Perez, Bustamante, Garcia, & Pinto, 2007).

Por otro lado, existen postulados que basados en la evolución de la gestión del talento humano, citan en términos corporativos que su función es solventar los problemas críticos de la organización

como retención de cartera o aumento de productividad, colocándola como una área estratégica, cuyo rol debe de ser la de un consultor para desarrollar las capacidades organizacionales y colocarlas en la misma prioridad de los recursos financieros y tecnológicos.

Mientras, que bajo la perspectiva del recurso, se refiere que la misma debe de ser capaz de trabajar de manera equitativa con la fuerza operativa y directiva, realizando énfasis en la segunda, pues bajo ella se encuentra la fuerza operativa, adicionalmente debe ser capaz de replicar sistemas de alto rendimiento tanto en trabajos individuales como en colectivos; simultáneamente debe de proporcionar al colaborador seguridad laboral, programas de bienestar e incentivos, actividades que en conjunto brinden soluciones a la empresa desde la gestión del recurso (Hernández, Giraldo, & Valencia, 2006).

Sin embargo, también existen teorías que involucran conceptos de diseño organizacional y psicología organizacional en la gestión del talento humano, con el objetivo de convertir el capital humano en una estrategia de negocios en la cual se fomente el desarrollo de las capacidades del recurso, para transformarlo de un agente pasivo a un colaborador proactivo, capaz de aportar cambios y soluciones (Rios J. G., 2008).

Por su parte, autores como Garzón (2006) y Cegarra & Rodríguez (2004) refuerzan la mencionada teoría pues argumentan la integración de la gestión del talento humano con la gestión del conocimiento, las cuales atañan el saber hacer de los colaboradores y de la empresa, en conjunto a la responsabilidad social de la

organización que se encuentra ligada al tamaño de la misma, en la cual mientras más grande sea la compañía mayores beneficios generará a la sociedad y sus empleados (Rios J. G., 2013).

Asimismo, en términos globales se define que el proceso de gestionar talento abarca una serie de actividades y políticas alineadas a la cultura corporativa cuyo objetivo es seleccionar, mantener e incrementar recursos idóneos al staff de la compañía (Cieri & Bardoel, 2010).

## **GESTION GLOBAL DEL TALENTO HUMANO-MOVILIDAD DE RECURSOS**

Teniendo en cuenta que la globalización de la economía e innovación tecnológica persigue la unificación de los mercados, culturas y sociedades, las empresas han incorporado a su estructura organizacional la movilidad de sus recursos como fuente de conocimiento para el proceso de transformación y acoplo a las distintas sociedades y economías de los países a los cuales desean implantar su modelo de negocio. Por tanto, mencionada practica demanda un alto grado de innovación en procesos, eficiencia de recursos, liderazgo estratégico y sinergia corporativa (Lozano, 2007).

En ese sentido, existen investigaciones que afirman que la gestión de la movilidad de los recursos se encuentra estrechamente relacionada con la responsabilidad social empresarial, ya que la primera busca la consolidación del negocio en localidades extranjeras,

mientras que la segunda le atañe el impacto social que genera la implantación de sus procesos y actividades (Díazgranados, 2012).

Adicionalmente, bajo esa misma perspectiva, se menciona que el proceso de globalización es la plataforma de acceso para la movilidad del talento humano, por ende la compañía requiere disponer de una presencia internacional, flexibilidad interna y cultura corporativa para obtener acceso a nuevos mercados, nuevos conocimientos, capacidades de diseño que las conviertan en una organización globalmente competitiva (Canal & Martínez-Noya, 2009).

Producto de aquello, se refuerza el esquema de la movilidad de puestos de trabajo, ya que el mismo, analiza la asignación y optimización de tareas y actividades que le son asignadas a los recursos en un plano internacional, trayendo a colación conceptos de deslocalización en cuyo proceso se transfieren actividades de la cadena de valor para su funcionamiento en el exterior con el objetivo de reducir costos fijos, incrementar índices de eficiencia operativa y asegurar la continuidad de tareas, que dependiendo de la estrategia de la organización deciden capacitar al personal no calificado. Asimismo, en el contexto de la globalización las empresas multinacionales en su afán de establecer sus operaciones en el exterior buscan transferir recursos y conocimientos dando apertura a la movilidad del talento humano a nivel internacional. En cuya figura, se expone el desplazamiento de las

fuerzas laborales de los expatriados para transferir conocimiento estratégicos de la matriz a las filiales, de los impatriados para experimentar la introducción de nuevas culturas a la sede y nacionales del país que opera la organización, para acelerar el proceso de adaptación y optimizar los costos laborales (Bonache, 2010).

Otros enfoques, señalan que la movilidad global del talento se ha convertido en una cultura de negocios y una ventaja competitiva, por consiguiente, apalancado en la diversidad de sus agentes, permite a la empresa incrementar sus actividades internacionales con empresas de diferentes culturas debido al entendimiento de los mercados locales y clientes (Fanjul, 2010).

En ese sentido, se establece que las políticas para la diversidad del recurso responden a las necesidades de las empresas en función de la estrategia corporativa señalando las clasificaciones a continuación (Dolan & Parada, 2009):

- **Expatriados:** representa los intereses del corporativo, actúan como mediadores entre ambas empresas, unifican las vías de comunicación y atención.
- **Impatriados:** representa el periodo de capacitación del recurso al trasladarlo de una filial a la central, pues persigue la adaptación del agente a las políticas y procesos corporativos y su posterior aplicación en la subsidiaria. Como segunda

condición, la sede busca obtener conocimientos del mercado local en los cuales opera la empresa.

- **Nacionales:** Rápida implantación del modelo del negocio en el mercado local.

Por otra parte, bajo una perspectiva socio-económica se cataloga la movilidad del recurso como una condición producto de la oferta y demanda del mercado, dada la creciente internacionalización de las empresas, que para algunos países representa oportunidades por el ingreso de capital humano, sin embargo, para otros países significa la fuga de talentos (Ingmar Björkman, 2010).

### **CAPACIDADES QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO A NIVEL GLOBAL**

Los procesos de internacionalización de las empresas y el despliegue de su fuerza laboral responden a factores internos y externos, por lo que las compañías deben considerar en su estructura organizacional el desarrollo de las capacidades a continuación detalladas (Matamoro, Carballosa, & Tarrés, 2010; Sivatte & Guadamillas, 2014; Dávila & Elvira, 2010; Bonache, 2010):

#### **Factores externos:**

- **Adaptarse al mercado local** tanto a nivel de productos como a nivel de recursos, pues en el primer aspecto la empresa debe de comprender las preferencias y necesidades de los clientes en función de su entorno cultural y

económico, mientras que en la segunda premisa, debe de brindar igualdad de condiciones y oportunidades que las competidores locales, de tal manera no le signifique una disminución de participación en el mercado.

- **Mantener una identidad corporativa:** los procesos de gestión humana deben de encontrarse homologados de manera corporativa, cuyo esquema pueda ser replicado en las múltiples subsidiarias, pese a las diferencias de mercados y costumbres.
- **Controlar y medir el rendimiento de las distintas unidades:** mediante la estandarización de las herramientas de evaluación que permitan a la empresa construir una malla de medición del cumplimiento del plan de negocio corporativa y determine la eficacia de los recursos
- **Estandarizar los sistemas de información:** corporativamente se debe de manejar el mismo sistema de información pues significa la amortización de los costos diseño e implantación en las filiales.
- **Transferencia de conocimientos:** la diversidad de los recursos es fuente de conocimientos y experiencias entre empresas multinacionales, ya que esta herramienta permite analizar las prácticas aplicadas entre compañías y definir cuál de ellas conviene implementar o eliminar de su flujo organizacional.
- **Optimización de tareas y actividades:** en función de la

movilidad de sus recursos y puestos de trabajo.

- **Reforzar capacidades tecnológicas:** invirtiendo en actividades de investigación y desarrollo.

#### Factores internos:

- **Motivación Profesional del recurso:** transmitir al ejecutivo seguridad y confianza para potencializar sus habilidades y actitudes, generar programas de reconocimientos a la gestión del recurso.
- **Conciliación vida-trabajo:** engloba todas aquellas actividades que la empresa brinde a su recurso para amortizar la presión laboral en función de su vida familiar, implementando horarios flexibles, tele presencias, guarderías entre otros.

Asimismo, existen casos de estudios realizados en el Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) en el cual participaron empresas como BBVA, IBM, Grupo Santander, Agbar, Abertis, La Caixa entre otras, en cuyo análisis se menciona que para la gestión eficiente del capital humano, la empresa debe de poseer las siguientes capacidades (Dolan & Parada, 2009; Ramsey, Alvim, Forteza, & Figueiredo, 2010):

#### Planificación estratégica:

- **Detección de necesidades:** que le permita a la empresa elaborar la propuesta de valor con lo cual se solvente las necesidades del mercado de destino.
- **Selección del talento:** la organización debe de tener

plenamente identificado el recurso idóneo con el cual puede contar los procesos de movilidad del capital humano.

Desarrollo:

- **Desarrollo profesional:** se debe detallar al recurso, el desarrollo profesional y compensación monetaria, al cual se encuentra sujeto, dado la movilidad de su locación de trabajo.

Evaluación: conjunto de herramientas mediante las cuales se medirá el cumplimiento y eficiencia del recurso en el desempeño de sus funciones. En cuyo caso se deberá retroalimentar al ejecutivo de los resultados de sus pruebas y de ser necesario elaborar el plan de mejoras.

Formación: La multinacional debe de contar con programas de capacitación que le permita formar candidatos para el despliegue de su fuerza laboral a nivel global.

Ética corporativa: Representa un pilar fundamental en el proceso de la internacionalización de las empresas, porque constituye el accionar de la empresa en sus distintas filiales con empleados de diferentes culturas y economías.

Por su parte, el caso de Estudio realizado al Grupo Santander señala que la diversidad de unidades y recursos es su negocio, cuyo objetivo de internacionalización responde al fortalecimiento de sus operaciones, obteniendo reducción de costos por economías de escalas, control de las actividades, equidad entre empleados, para todo aquello identificó capacidades

fundamentales para la sostenibilidad de su conglomerado (Bonache, 2008; Stirpe & Zárraga-Oberty, 2010):

- Adaptabilidad de políticas y proceso corporativos al ambiente local combinando políticas de diseño de las filiales con las políticas de la central. Entre las políticas de diseño se mencionan:
  - Políticas regidas por ley como vacaciones, relaciones laborales.
  - Políticas de afectación múltiple.
  - Políticas diseñadas en función de estándares locales que a su vez generen ventajas a la empresa.
- Estandarización de los procesos ligadas a la ventaja competitiva de la empresa
- Desarrollo de equipos líderes para la movilidad de su fuerza laboral, pues el grupo mantiene actividades en al menos 19 países como América del Sur, Centro América, América del Norte, Paris, Suiza, entre otros.

En ese contexto, existen publicaciones que exponen la preferencia de las empresas españolas en seleccionar mercados latinoamericanos para la expansión de sus actividades, particularmente en los sectores de telecomunicaciones, banca, sectores regulados eléctricos o compañías

petroleras (Canal, Guillen, Lorda, & Llana, 2008).

Mientras que, otras investigaciones señalan que al momento se encuentran la tercera generación de empresas en proceso de internacionalización, aquellas organizaciones provenientes de países emergentes como Brasil, Rusia, India y China, no obstante focalizan su estudio en el modelo de gestión de multinacionales brasileña como Petrobras, Inbev/Ambev, Odebrecht, Sabó, Embraer, Tigre entre otras, y determinan las características que le permitieron la expansión global de sus actividades, las mismas que se detallan a continuación (Fleury, Fleury, & Reis, 2010):

- **Competencias de gestión:** Adaptación de sus políticas y procesos a la realidad social, económica y política del mercado de destino.
- **Competencias de planificación:** Sensibilidad y actuación en el plano político-institucional para poder implementar la estrategia de negocio.
- **Competencias de producción:** Tomaron como ejemplo el modelo japonés y adoptaron estándares de calidad y procesos para volverse competitivos con las empresas extranjeras.
- **Competencias de Tecnología:** Inversión en desarrollo y tecnologías lo cual permitió generar valor a los bienes y servicios mediante innovación.
- **Competencia Comercial:** Promover el fortalecimiento y credibilidad de sus marcas en el extranjero.
- **Competencia de gestión de cadena de suministros:**

Replicaron los modelos de producción de los líderes de redes de producción global.

- **Competencia de gestión de relaciones con clientes:** Inversión en la implementación de técnicas de acercamiento a los clientes para la comprensión de sus necesidades.
- **Competencia financiera:** Dinamismo financiero mediante la gestión y diversificación de riesgos.
- **Competencia empresarial internacional:** Direccionamientos a mercados internacionales, creación de redes internacionales, promoción de marketing internacional, incorporación de responsabilidad social corporativas.

Por su parte, empresas manufactureras argentinas, adoptaron mecanismos de cooperación y asociación con otras empresas y utilizaron acuerdos regionales como Mercosur y en América Latina, para lograr fortalecer sostener sus procesos de internacionalización; adicionalmente promovieron la capacidad y disponibilidad de su talento humano y su radicación en los países de destino. Desarrollaron nuevas capacidades financieras, rediseñaron su estructura organizacional y definieron áreas de especialización, desarrollaron procesos logístico, definieron y posicionaron marcas (Kosacoff & Ramos, 2010).

## COMPETENCIAS QUE DEBEN POSEER LOS EJECUTIVOS INTERNACIONALES

Ahora bien, expuesta la figura de movilidad de recursos y habiendo citado las capacidades y principios que debe tener las empresas para su proceso de

internacionalización, se menciona en términos generales los requisitos que el ejecutivo internacional debe de tener para convertir una estrategia global en local (Sanchez, 2010):

- **Inteligencia Cultural:** entender el funcionamiento de diferentes culturas, aprender de la interacción con la misma y gradualmente rediseñar el pensamiento para hacerlo compatible con la ideología de la central.
- **Comprender los objetivos estratégicos de la empresa para que en conjunto de sus conocimientos y experiencias generen ventajas competitivas en las diferentes localidades.**
- **Gestionar requerimientos globales y locales:** habilidad de simplificar los entornos complejos y determinar cuáles son los aspectos sensibles de la empresa que no pueden ser ignorados por intereses locales, en este punto se deberá realizar un análisis de fondo de la situación más no de forma.

Sin embargo, toda oportunidad conlleva un riesgo, en cuyo caso se refiere a que el ejecutivo internacional es susceptible a que se deslinda del enfoque corporativo y relacione sus actividades y proceder a intereses locales, que en la mayoría de ocasiones suele suceder en los agentes expatriados.

Por otra parte, publicaciones señalan que las competencias que determinan a un recurso como líder y eficiente, es la capacidad de interactuar con diferentes grupos de interés y culturas, logrando balancear y canalizar sus requerimientos como contribuciones a los objetivos

corporativos. En este contexto, se menciona que compañías como IBM, Novo Nordisk y PricewaterhouseCoopers se encuentran enfocadas en formar ejecutivos capaces de gestionar intereses globales. Particularmente el estudio del proyecto Ulises realizado en un ámbito social por la compañía PricewaterhouseCoopers denota las cualidades que deben de ser consideradas para la formación de un agente global, como lo son: una mentalidad corporativamente responsable, inteligencia cultural, para comprender la diversidad de culturas y generar empatía, y el desarrollo de habilidades interpersonales con el entorno (Pless & Maak, 2010).

Por su parte, el análisis bajo la figura de empresas de *JointVenture* organizadas para acceder a nuevos mercados y culturas recomiendan como parte de su estructura la inclusión de las siguientes competencias para los ejecutivos internacionales (Fernández M.L & Ordaz C, 2014; Gochicoa & Jesus, 2014):

- **Competencias Técnicas:** empoderamiento de la información del producto o servicios que se va a comercializar.
- **Competencias Directivas:** se refiere al dominio de la estrategia corporativa en función del contexto cultura en el cual se desarrollará, comprende además su capacidad de negociación.
- **Competencias Interpersonales:** corresponden actividades de liderazgo, control y resolución de conflictos.
- **Competencias de Socialización:** comprende la manera como el recurso interactúa, se comunica y

se integra con el equipo de trabajo de las empresas en las que inicie sus funciones, así como también, la forma como transmita la cultura de la central a los demás colaboradores.

- **Competencias Internacionales:** atañe al entendimiento de la diversidad de culturas, el conocimiento de idiomas y como ambos puede influir en los procesos de comunicación entre culturas.

Mencionando que las competencias de socialización, interpersonales e internacionales inclusive son reforzadas por las teorías de Goleman (2000), debido a que el autor las define como competencias emocionales que la empresa requiere para que sus ejecutivos se conviertan en agentes de alto rendimiento, líderes, capaces de aportar conductas y destrezas que le signifiquen a la empresa ser competitiva.

Otros postulados, señalan en términos globales, que los agentes sujetos a la movilidad de sus puestos deben contar con capacidades gerenciales como tomar decisiones, evaluar y resolver conflictos, planificar, monitoreo y evaluar políticas y proyectos, dirigir equipos de trabajo. No obstante, en términos más puntuales deberá recopilar la información del mercado para poder pronosticar los comportamientos de la competencia y deberá actuar como un ente integrador entre el equipo de trabajo y las políticas organizacionales (Correa, 2007).

Paralelamente, teorías como la de los autores Kogut, Zander y Spender analizan que la empresa debe de ser estudiada como una comunidad social cuyo desarrollo depende de la velocidad y la eficiencia en que sus recursos crean y

transfieran conocimientos tácticos, en ese sentido se menciona que el ejecutivo para que sea capaz de generar desarrollos y transferir conocimientos a la organización debe de reunir las competencias y cualidades a continuación descritas (Castro & Sanchez, 2013; Teece & Al-Aali, 2013; Martinez-Lucio & Rodriguez-Ruiz, 2010):

- **Activos del conocimiento:** se refiere a la integración del conocimiento táctico en conjunto a las experiencias, habilidades y conocimiento del recurso y en la medida en que los mismos son incorporados a la cultura de la organización.
- **Liderazgo:** señala la habilidad para dirigir y coordinar las diferentes perspectivas y opiniones de los equipos de trabajo, tomando la mejor decisión posible y esta a su vez genere el bienestar común, la misma debe precautelar que la acción implementada mantenga un buen clima laboral. En este punto, se menciona que existen una clasificación de líderes como:
  - **Líderes maestros:** aquellos ejecutivos que se proyectan como ejemplo a seguir, pues realizan especial énfasis en compartir sus conocimientos y la posterior reflexión de los mismos
  - **Líderes transformacionales:** se centran en motivar al equipo de trabajo y que su rendimiento se ejecute por arriba de las expectativas de la empresa.

- Liderazgo distributivo: atañe al análisis de las acciones diarias realizadas por el personal y como su agrupación y compromiso contribuye al desarrollo de la compañía.
- Creación de una comunidad de colaboración: para orientar al personal a que compartan sus habilidades y conocimientos en un entorno de trabajo autogestionado, en cuyo caso, es necesario establecer el objetivo grupal que quieren alcanzar, establecer la ética de contribución que evita el individualismo y promueve el conjunto de valores que motiven al equipo a colaborar más allá de sus funciones, convirtiéndolos en equipos proactivos capaces de contribuir ideas y solucionar problemas, y la elaboración de procesos que le permitan trabajar al personal en proyectos flexibles que incluya coordinación y disciplina.

Sin embargo, análisis desarrollados desde una perspectiva gerencial afirman que toda empresa multicultural debe de disponer de gestores de talento que gocen de la capacidad para reaccionar ante eventualidades y situaciones de riesgo, que tenga la agilidad para delegar y empoderar tareas que logren satisfacer la demanda de clientes internos y externos, que genere estructuras de trabajo comprometidas, flexibles y predispuestas al cambio. Por lo que toda vez que un ejecutivo ingrese a las diferentes filiales, las organizaciones requieren un determinado perfil profesional que englobe una malla de conocimientos, competencias y valores (Lozano, 2007; Salcedo, 2009):

En el Área de Conocimientos se observa:

- Planificación: demanda un alto grado de conocimientos de planificación sociocultural, procesos de gestión operativa, comprensión de estrategias de comunicación, producción y distribución.
- Gestión de recursos humanos: para liderar equipos de trabajo
- Estudio de lugar de trabajo: para comprender las necesidades que demanda su estructura organizacional.
- Dominio profesional: se refiere al saber hacer de la actividad que va a desarrollar.
- Conocimientos técnicos y específicos: atañe al conocimiento para el manejo de las herramientas tecnológicas, de los sistemas y programas que posea la empresa. Así como también, el conocimiento de idiomas.
- Conocimientos socioculturales: en los que respecta a los acontecimientos políticos, económicos y sociales del país de acogida.

Como competencias se detallan:

- Toma de decisiones
- Solucionador de problemas
- Ejecución, monitoreo y medición de las políticas y procesos corporativos
- Para elaborar políticas y desarrollos que beneficien a la organización
- Comunicación efectiva
- Dirección y trabajo en equipo
- Reclutador de nuevos talentos, logrando cultivar sus habilidades para que se sienta conforme y permanezca en la empresa

- Integrador organizativo: integra al personal a las decisiones corporativas gracias al aporte de sus opiniones.
- Negociador Innato: para precautelos los intereses de la empresas frente a la competencias, alianzas e innovaciones en el mercado.

Y como valores se expone factores de:

- Compromiso, dedicación, responsabilidad, lealtad, presencia institucional, respeto al personal y a su cultura, sensibilidad social, disciplina, integridad.

Finalmente, de acuerdo a los procesos de internacionalización de firmas como General Motors, Disney, McDonald's, Dell y Motorola, aseveran que el mercado se encuentra en un continuo proceso de transformación ligado a un alto grado de competitividad, por lo que toda vez que la organización incursione en un nuevo emprendimiento es necesario la preparación y especialización de sus recursos tanto a nivel nacional e internacional, es por esto que el área de concentración es el desarrollo del talento humano, que les permita a los ejecutivos ampliar sus competencia, siendo los modelos los siguientes (Araya Pérez, 2011):

- **Competencias Elementales:** se refiere a las capacidades básicas, como el estudio de escenarios, recursos y toma de decisiones
- **Competencias Cognitivas:** para absorber y comprender gran cantidad de información y requerimientos del país de acogida con respeto a las políticas y cultura del corporativo.

- **Competencias de Adaptación:** para acoplarse al entorno laboral considerando la diversidad del personal
- **Competencias Operativa:** atañe el desenvolvimiento efectivo en el puesto de trabajo
- **Competencias Emocionales:** se refiere a mantener la identidad cultural y el respeto de la misma, pues el objetivo es incentivar el consumo de bienes locales en lugar de dirigirlos a los hábitos de consumo de las sociedades que aspiran a convertirse.
- **Competencias Interpersonales:** mide el grado de integración para el desarrollo de tareas grupales
- **Competencias Directivas:** para guiar y motivar el personal a su cargo

Por lo que el conjunto de competencias y capacidades expuestas se consideran como fundamentales para el rendimiento del ejecutivo y el desarrollo laboral del personal que tenga a su cargo.

## DISCUSIÓN

El estudio realizado pone de manifiesto que el proceso evolutivo de la globalización ha conllevado a las empresas a la actualización de sus mecanismos y políticas para la expansión de sus actividades en el contexto internacional, que en cuyo caso han desarrollado la movilidad de sus fuerzas laborales, abarcando la empresa y ejecutivos.

En ese sentido, la propia supervivencia de la organización y en su afán de

posicionarse en el mercado global decide viabilizar sus recursos administrativos y gestores a través de un enfoque en el talento humano para la selección y formación de líderes, que sean capaces de dirigir organizaciones multiculturales, que por su parte la corporación busca agrupar competencias como la pluralización de la identidad corporativa, la estandarización de las políticas empresariales, los sistemas de información, los procesos de medición y producción que le permita contribuir a la movilidad de los puestos de trabajo, instaurar una conciencia empresarial y planificar la estrategia de negocios.

Sin embargo los procesos de internacionalización representan a las compañías y ejecutivos choques culturales en las fases de introducción y la puesta en marcha del negocio, en tal caso se vuelve imprescindible que el conjunto de la fuerza laboral desarrollen tres competencias básicas para su perdurabilidad, como lo son la adaptación en los cuales se mide la flexibilidad del agente y su apertura nuevos estándares, experiencias y la aceptación de los mismos, como segundo punto se observa el empoderamiento de la estructura organizativa y su funcionamiento en determinadas culturas, la redes de contactos, y como tercer lineamiento se define la habilidad de realizar tareas y proyectos de forma eficiente.

Que en la medida de que los ejecutivos agrupen la mayor cantidad de competencias mayores beneficios representará a la compañía, pues el agente

poseerá una mayor visibilidad e inteligencia cultural para mejorar el plan de negocio, para determinar su incidencia en la estructura organizativa, para potencializar el desempeño laboral a escala individual y grupal, para transmitir la cultura organizacional, y como encapsular toda la información para retroalimentar a la matriz sobre el desempeño y rendimiento de las diferentes divisiones.

Por ello, es necesario asentar que las capacidades de la compañía en el país de acogida pueden mejorar mediante el apoyo del corporativo, en el cual se propicie el aprendizaje organizacional, el desarrollo y la motivación profesional, la transferencia de tecnología y la conciliación vida-trabajo, pues el conjunto de las mismas contribuirá a la ejecución eficiente de las operaciones internacionales.

## CONCLUSIÓN

Este trabajo no solamente muestra un proceso de internacionalización de actividades más bien cumple con la finalidad de presentar la evolución de la gestión del talento humano en la era del conocimiento, pues es innegable mencionar que las empresas multinacionales aprendieron a través de los años a apreciar al recurso, y el mismo aprendió a potencializar su valor en el mercado global. En la actualidad ambas condiciones convergen a la formación de la estrategia de negocios y se define como la herramienta de competitividad de la organización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA:**

1. Almodovar, P. (2009). *Porque la localización es importante: Lo que las multinacionales deben saber acerca de la distancia cultural*. Madrid: GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA.
2. Araya Pérez, S. M. (2011). *Optimizar las labores sustantivas de recope con la especialización de su talento humano*. Costa Rica: Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología de Costa Rica.
3. Araya, L. A. (2009). *El proceso de internacionalizaciones de las empresas*. TEC Empresarial.
4. Armando Mejia Giiraldo, M. J. (2006). *Formación del Talento Humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y competitividad sostenible en las organizaciones*. Colombia: Revista Científica Guillermo Ockham.
5. Béjar, R. C., & Juesas, J. L. (2009). *Inversión extranjera directa e internacionalización de las empresas españolas en América Latina*. España: BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE Nº 2961.
6. Bonache, J. (2010). *El valor estratégico de la movilidad global de puesto, personas y conocimiento en las multinacionales*. España: Universia Business Review.
7. Bonache, J. (2008). *Los recursos humanos en la internacionalización del Grupo Santander: Objetivos, logros y retos*. España: Universia Business Review.
8. Briceño, L. F. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
9. Canal, E. G., & Martínez-Noya, A. (2009). *Estrategias de Crecimiento Internacional basadas en Alianzas Globales*. España: GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA.
10. Canal, E. G., Guillen, M., Lorda, P. S., & Llana, A. V. (2008). *La expansión de las empresas hacia América Latina: Un balance*. Georgetown University, Universia.
11. Castro, G. M., & Sanchez, A. M. (2013). *Explorando la creación y transferencia de conocimiento en la empresa: contexto y liderazgo*. España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
12. Cieri, H. D., & Bardoel, A. (2010). *Gestión global del equilibrio vida y trabajo en las multinacionales: Un desafío para la integración vertical*. Australia: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
13. Correa, L. J. (2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista EAN.
14. Dávila, A., & Elvira, M. (2010). *La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en*

- conocimiento: un caso de estudio.* Mexico; España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
15. Díazgranados, L. A. (2012). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su implicación.* Dimens. empres. - Vol. 10 No. 2.
16. Dolan, S., & Parada, M. J. (2009). *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional.* España: ESADE Business School, Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
17. Elvira, A. D. (2010). *La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio.* Mexico; España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
18. Fanjul, E. (2010). *Factores culturales e internacionalización e la empresa.* ICE.
19. Fernández M.L, A., & Ordaz C, C. (2014). *La gestión de los equipos de dirección de las jointventures desde un enfoque de recursos humanos.* España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
20. Fleury, A., Fleury, M. T., & Reis, G. G. (2010). *El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas.* Brasil: Universia Business Review.
21. Giraldo, A. M., Arango, M. J., & Castillo, M. B. (2006). *Formación del Talento Humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones.* Colombia: Revista Científica Guillermo de Ockham Vol. 4, No.1.
22. Gochicoa, G., & Jesus, A. (2014). *Gestión del Talento Humano basado en competencias.* Mexico: Universidad Autónoma de Queretaro.
23. Hernández, G. C. (2004). *Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas.* 2004: Universidad del Norte.
24. Hernández, G. C., Giraldo, C. M., & Valencia, J. C. (2006). *GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN.* Colombia.
25. Ingmar Björkman, A. S. (2010). *La gestión global del talento: Retos y Soluciones.* Finlandia: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
26. Kosacoff, B., & Ramos, A. (2010). *Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad.* Argentina: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
27. Lozano, L. J. (2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales.* Revista EAN No. 60.
28. Martínez-Lucio, M., & Rodríguez-Ruiz, O. (2010). *La americanización como modelo global en la investigación sobre recursos*

- humanos. Reino Unido/España: Universia Business Review.
29. Matamoro, P. M., Carballosa, A. N., & Tarrés, L. G. (2010). *Internacionalización de la actividad de I+D en las filiales de multinacionales extranjeras en España: ¿explotación o creación de ventajas competitivas?* España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
  30. Mera, C., & Halpern, G. (2011). *Migraciones Internacionales: Repensando las ciudades y sus políticas*. Buenos Aires, Argentina: Revista Latina de Sociología.
  31. Perez, I., Bustamante, S., Garcia, B. C., & Pinto, T. (2007). *Tecnología y relaciones interculturales en la formación del talento humano en un entorno multicultural*. Venezuela: Universidad del Zulia.
  32. Pless, N. M., & Maak, T. (2010). *Desarrollando líderes globales responsables*. España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
  33. Ramsey, J. R., Alvim, F. d., Forteza, J. H., & Figueiredo, J. F. (2010). *Creación de valor internacional: Un modelo alternativo para multinacionales latinoamericanas*. Brasil; Argentina: GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA.
  34. Rios, J. G. (2008). *Gestión Humana: Tendencia y Perspectivas*. Colombia: Universidad ICESI.
  35. Rios, J. G. (2013). *Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana1*. Colombia: Estudios Gerenciales, Universidad ICESI.
  36. Rodríguez-Ruiz, M. M.-L. (2010). *La americanización como modelo global en la investigación sobre recursos humanos*. España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
  37. Salcedo, Y. A. (2009). *Documentación del desempeño de los ejecutivos de cuenta del Banco de Bogotá Región Oriente*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología.
  38. Sanchez, J. I. (2010). *No piense globalmente, actúe localmente: La gestión de las fuerzas centrípetas y centrífugas en los puestos internacionales*. Florida, USA: Universia Business Review.
  39. Sivatte, I. d., & Guadamillas, F. (2014). *¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo familia disminuyen el conflicto trabajo familia de los empleados?* España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
  40. Stirpe, L., & Zárraga-Oberty, C. (2010). *Están convergiendo globalmente las prácticas de recursos humanos?* Madrid: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
  41. Teece, D. J., & Al-Aali, A. Y. (2013). *Conocimiento, emprendimiento y capacidades: Revisando la teoría de*

*la Empresa Multinacional*. Estados Unidos; Arabia Saudita: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.

42. Villaseñor, J. M. (2008). *Gestionar el talento en momentos de desaceleración económica*. Capital Humano, No 224.
43. Zárraga-Oberty, L. S. (2010). *Están convergiendo globalmente las prácticas de recursos humanos*. Madrid: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.