

# E

## L RECURSO HUMANO FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

33

Ignacio Aguilar Zuluaga

### RESUMEN

El panorama mundial y en particular el panorama de los negocios viene cambiando rápidamente. El acelerador de hoy no es diferente al concepto y a la realidad de la globalización.

La globalización dió termino a los conceptos de producción, empresa, inversión que venían del siglo pasado. Ese fenómeno obliga a fijarse en el factor que siempre permanece y que no es diferente al factor humano.

De ahí que la gestión humana tome cada día mayor importancia y que para poder sobrevivir dentro de un mundo globalizado, Colombia tenga que realizar un enorme esfuerzo en gerencia de Recursos Humanos.

### ABSTRACT

In a changing world, as in fact happens in a globalized third milenium, every last century concept about production, enterprise, investiment has to change, if surviving is worth while. Therefore management has to focus in human factors, because adaptation to moving circunstances remains as the main factor of every economical organization. For an undevelopped Colombia the effort in this issue is an unavoidable challenge.

### PALABRAS CLAVES:

Transformación social – Globalización - Eficiencias - Revolución tecnológica- Competencia – Intercomunicación - Administración de Personal - Plan de Carrera – Adaptabilidad - Capital Intelectual - Factor Humano.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la historia, en unos pocos siglos ocurre una transformación sorprendente en alguna región del mundo, que repercute directa o indirectamente en todo el planeta y que reacomoda la sociedad: en su estructura político-social, en sus instituciones fundamentales, en su economía o en sus artes. Y cinco décadas después, se observa un universo nuevo: las personas que nacen en este período no alcanzan a imaginarse el mundo en donde vivieron sus abuelos. Se vive en un estado de cambios continuos y transformaciones permanentes que dan lugar a nuevos comportamientos y a nuevas sociedades. Es lo que ha conducido a la sociedad "poscapitalista" de que habla Peter Drucker y a lo que desde hace unos pocos años se conoce como globalización, para darle un nombre a ese estado de interdependencia y de relaciones mutuas y conexas, que deben enfrentar los países, sus empresas y sus habitantes, en los cinco continentes.

De allí el que hoy deba hablarse de historia universal, de civilización universal y de economía universal, aunque sí con un acento occidentalizado. Puede discutirse si la transformación actual se inició con el surgimiento del Japón como gran potencia económica, o con el invento y aplicación del computador. Pero lo que sí es indiscutible es que estamos en medio de una transformación, que bien podrá durar hasta el año 2030 ó unos años más. Ya terminado el siglo XX los panoramas políticos, económicos, social y moral del mundo, no son los mismos a los de la década de los 50 y no lo serán tampoco en los próximos cincuenta años. Tal vez nadie nacido en 1990 podrá imaginar el mundo en el cual nacieron sus padres.

No obstante, vaticinar lo que será el mundo para ese entonces, sigue siendo arriesgado. Lo que sí es seguro es que el mundo será bien diferente de cuanto se pueda imaginar hoy; en sus estructuras y comportamientos de toda índole: políticos, económicos y sociales, con sus respectivos reajustes de valores, principios, creencias y comportamientos. Posiblemente los sistemas económicos y políticos no serán ni comunistas, ni socialistas, ni capitalistas. Tal vez funcione una sociedad más democrática, más igualitaria y más solidaria, con niveles de bienestar y calidad de vida superiores a los de hoy y con Estados más eficientes, más atentos y celosos de proteger la vida de la comunidad, la propiedad, la libre iniciativa, el medio ambiente y el funcionamiento de los mercados, todo bajo la mira de asegurar el progreso y el más alto nivel de vida para las grandes mayorías de la población.

Lo anterior supone el empleo más eficiente y en mayor escala de todos los recursos y dentro de éstos uno de los que se consideran como necesarios y fundamentales: el conocimiento, que es igual a tecnología. Si la globalización

aparecía inicialmente como un hecho comercial y financiero, ello se debió a su más importante instrumento generador e impulsador, el desarrollo tecnológico. Tanto en el Japón como en el grupo de países del sudeste asiático, el motor principal para impulsar la globalización fue precisamente el factor tecnológico, ya que éste es el que hace posible los altos índices de productividad.

La globalización exige adaptaciones nuevas, procesos productivos nuevos y un reajuste permanente del aparato de producción. No sólo Asia sino el mundo entero, está enfrentando una revolución tecnológica intensiva, superando las etapas y modificando velocidades.

Esto supone que el mundo será un conjunto inmenso de organizaciones; un sistema integrado en el cual deben competir y coexistir organizaciones transnacionales, regionales, nacionales y locales y esto ya está ocurriendo, lo estamos viviendo y observando, no con la intensidad de otras regiones y países, ni en la misma dimensión que se observará al cabo de unos pocos lustros, pero sí en una magnitud que nos obliga a reflexionar, a planear y a actuar, para hacerle frente a la transformación que se desprende de esa forzosa globalización.

Los cambios en las organizaciones y en su administración, las nuevas adaptaciones y el permanente reajuste del aparato productivo, son requisitos que la globalización demanda y que requieren una gestión coordinada entre el sector privado, el sector público y como parte de ellos, el sector laboral, enfocada hacia la creación de la cultura nueva que también necesita la globalización.

### **DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA GLOBALIZACIÓN**

Sus objetivos, sus alcances y sus dificultades .

A la globalización se le ha definido como un proceso amplio que revela la transferencia y reubicación permanentes de unidades de producción y de servicios, para atender cualquier incremento en su demanda, procedente de diferentes regiones o países y que conducen a la intercomunicación de los mercados.

De acuerdo con esa definición es posible puntualizar algunas de sus características:

- ◆ La producción se realiza en un lugar que ofrezca más ventajas competitivas.
- ◆ La empresa no tiene necesariamente un país de origen.

- ◆ La administración se ejerce en centros de decisión localizados geográficamente en distintos lugares del mundo.
- ◆ La inversión es completamente móvil a corto plazo
- ◆ El período de evaluación y maduración de la inversión por lo general es inferior a los dos años.

El proceso de globalización ha sido posible gracias a los siguientes hechos:

- a. La expansión sin precedentes del comercio internacional.
- b. El estímulo de la apertura económica.
- c. La privatización y liberación producidas en Europa oriental, el sudeste asiático, la Unión Soviética y parte de la América Latina.

Los tres acontecimientos que se han presentado en forma simultánea, especialmente a partir del comienzo de la década de los años noventa, han forzado a Colombia y a muchos otros países a involucrarse en ese proceso y a participar activamente en su desarrollo y extensión.

Pero no sólo los países se han globalizado, también lo han hecho las empresas. Por eso, un destacado profesor del MIT afirmó que la globalización es "El cambio más espectacular de la geografía capitalista en toda la historia", que ha obligado a las organizaciones a estructurarse y actuar en ese entorno.

Es importante distinguir entre una compañía multinacional y una compañía global. La primera está estructurada jerárquicamente para operar en varios países a través de unidades autónomas, pero ligadas directamente con la casa matriz. La empresa global tiene una estructura organizacional más horizontal; conforma vínculos estratégicos entre los países en los que opera; crea sinergias operacionales a través de todas las fronteras y genera poder de decisión en sus gerentes y empleados de cada país, para que se involucren en asuntos prioritarios (alta dirección de sus clientes, dirección estratégica de sus unidades operacionales, reclutamiento del personal adecuado).

Aunque no es fácil para una compañía multinacional convertirse en una global, si no lo logra, no sobrevivirá en el Siglo XXI. Esto lo reconocen sus más altos ejecutivos, pues de acuerdo con un estudio de la American Management Association (AMA), el 78% de sus miembros manifestó que su principal reto era la globalización, seguido por la reducción de costos y el mejoramiento de la calidad.

Situándonos en el significado, los alcances y los retos que significa la globalización, se impone que las empresas, sus administradores y los responsables

de la gerencia del personal, se sitúen dentro del marco que ella encierra y lleven a cabo una serie de esfuerzos y tareas que pueden puntualizarse de la siguiente manera:

1. Reajustar, actualizar y ampliar la capacitación del personal.
2. Hacer uso de la tecnología, propia o adquirida.
3. Elevar los índices de productividad de todos los medios de producción, básicamente del factor humano.
4. Ampliar el empleo de las comunicaciones para incrementar la información, oportuna y actualizada.
5. Intercambiar experiencias, conocimientos y personal, con diferentes países y empresas.
6. Estrechar vínculos con las empresas competidoras en el mismo sector de la producción o los servicios.

### **EL MANEJO DEL PERSONAL**

Con la presencia de la globalización y de la sociedad poscapitalista, la administración del personal, con todo lo que ella incluye y significa, adquirió una trascendencia y una necesidad mucho más relevante que cuando las empresas se desenvolvían en un entorno doméstico o nacional. Lógicamente, ello obliga al gerente de personal a pensar y actuar con una mentalidad abierta, amplia, sin fronteras geográficas. Porque las condiciones y la situación del mundo actual eliminarán mucho más y día a día esos límites y forzarán a todo el que aspire a mantenerse en el mercado, a aprender a desempeñarse e involucrarse en un mundo que hace menos de treinta años era inconcebible.

El tercer milenio supone unos desafíos múltiples y complejos, originados en el comportamiento de los seres humanos y en las demandas de las organizaciones, para garantizar una calidad de vida respaldada por la productividad y la competitividad de las empresas, en un mundo de negocios cada vez más competido. Y la administración del factor humano no puede marginarse de esas situaciones y procesos.

Dentro de las exigencias de la globalización es preciso considerar la puesta en práctica de varias estrategias y planes de formación y desarrollo del personal, similares o acordes con los llamados "Planes de Carrera", toda vez que es impositivo encontrar la convergencia entre las necesidades de la empresa y las capacidades e intereses, profesionales y personales, de todos sus empleados.

## PLANES DE CARRERA

Un "Plan de Carrera" es un esfuerzo integral y permanente de identificación, capacitación y retención de empleados, con el potencial necesario para desempeñar un papel clave en la empresa a mediano y largo plazo. Y alrededor de los cuales debe concentrarse una proporción importante de los recursos de desarrollo de la organización, relativos a tiempo, cargo, salario, prestaciones y beneficios.

Para llevar a cabo este programa o "Plan de carrera" se debe tener en cuenta:

- a) Una política gerencial estratégica, coherente y sólida;
- b) Un apoyo decidido y constante de la alta dirección;
- c) Sistemas de retención de personal adecuados (por ejemplo: compensaciones acordes con el desempeño, reconocimiento al mérito, el "feed-back" necesario;
- d) Un entorno laboral dinámico y motivador, y
- e) oportunidades y apoyo en situaciones de riesgo.

Un "Plan de carrera" debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo, para bien de la empresa y para su propia conveniencia, dentro de un marco de una estrategia de negocio ambiciosa y necesaria, porque debe trascender las fronteras nacionales. Lógicamente, para que este plan funcione se necesita una dirección de Recursos Humanos fuerte y bien estructurada, para que sea el órgano facilitador, integrador y propulsor del programa.

El activo fundamental con que cuenta una empresa a la hora de generar una ventaja competitiva es su personal, su grupo de colaboradores, y son precisamente las ventajas competitivas las que permitirán a las empresas permanecer y sobresalir en la época de la globalización. ¿Por qué? Porque el valor agregado de la empresa siempre lo dan sus colaboradores.

Si una empresa quiere competir con garantías de éxito, no sólo en un mercado doméstico sino en uno internacional, tendrá que ser capaz de generar un entorno profesional que le permita atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que requiere para llevar adelante sus actividades en términos competitivos.

Los esfuerzos que las empresas deben hacer en el campo de la capacitación de su personal, para afrontar el desafío impuesto por la globalización, deben enfocarse hacia la formación de líderes que acepten y asimilen este cambio y conduzcan a su empresa hacia el alcance de resultados que le permitan actuar y permanecer en mercados y situaciones cada vez más amplios y perseguidos.

Pero los programas de gestión humana, como los "planes de carrera" y sus similares, no son únicamente para profesionales o empleados de carácter administrativo o de niveles gerenciales: deben practicarse también en los niveles de personal operativo, de base. Esto es importante considerarlo porque se suele cometer el error de pensar y actuar más en los empleados administrativos que en los obreros o trabajadores de los niveles operacionales. Para toda organización, desde el punto de vista del valor y del desarrollo del factor humano, debe tener la misma importancia y mantener el mismo interés, el gerente de ventas y el ensamblador o empacador de partes.

Es necesario conservar y retener a los mejores empleados, y para lograrlo se requiere practicar políticas que incluyan una serie de incentivos, los cuales, en la práctica, dependerán de la personalidad y comportamiento del empleado. Dentro de sus incentivos amerita recordar los siguientes: reconocimiento, respeto, retribución económica, poder, control y promoción.

Algunos empleados se motivan con más vacaciones, otros con proponerles nuevos retos. Pero descubrir eso es la parte complicada y al mismo tiempo, es un desafío para el gerente de recursos humanos.

### **OBSTÁCULOS Y DIFICULTADES PARA LA GLOBALIZACIÓN**

Es fácil comprender que los grandes cambios que implica un fenómeno económico como la globalización, deben hacerle frente a diferentes obstáculos y dificultades que es necesario salvar y superar. Entre ellos se pueden anotar los siguientes:

- 1) El traspaso de fortunas y capitales: se está produciendo un traslado de las grandes fortunas del Club de los Siete países más prósperos, hacia los países asiáticos, especialmente hacia el bloque Asia – Pacífico. Lo cual no deja de ser preocupante desde el punto de vista del comercio y las relaciones económicas entre y con esos países.
- 2) La presencia de una era de bajos salarios, porque los empleos se volverán globalmente nómadas, y la competencia laboral estará basada en los costos. Así, la hora hombre de un obrero industrial alemán vale US \$32 mientras que en la China vale US \$ 0.50; un auxiliar de contabilidad en Inglaterra gana US \$25 por hora, mientras su homólogo de las Filipinas gana US \$3, y para reducir costos los trabajos móviles se irán a regiones de salarios bajos, desplazando la mano de obra más costosa. De allí que las empresas continuarán movilizándose con más intensidad actividades laborales de región a región. Ya se presentaron desplazamientos en los

- años ochenta hacia España y Portugal; en los noventa Alemania trasladó muchas actividades hacia Europa Central y Oriental (zonas de menores costos); Estados Unidos y Canadá lo están haciendo hacia Polonia y muchas compañías europeas tienen en su mira a China.
- 3) Un mundo comprimido: la predicción es que habrá un mundo único y un mercado único. Se necesitará afrontar una liberación más amplia y general en el comercio internacional, que estará eliminando cada día los controles al intercambio. Decaerá sensiblemente el proteccionismo y regirá en mayor amplitud la red mundial de información (WWW).
  - 4) El posconsumo: las compras dependerán de la calidad y de la ética empresarial. En un mar de oportunidades, las marcas tradicionales sobrevivirán dependiendo de la calidad de los productos, de la ética de las empresas y del valor agregado; habrá presión de grupos de consumidores a través del Internet, para con las compañías que estén en contra de sus deseos.
  - 5) El federalismo económico, porque los países se asociarán para conseguir poder y protección. Las naciones continuarán agrupándose para aumentar su poder de negociación, ensanchar sus mercados y protegerse de la volatilidad de los mercados financieros.

### EL CAMINO A SEGUIR

Para resolver los problemas anteriores tenemos que aprender a aplicar varias soluciones posibles que nos indicarían el camino a seguir. Algunas de ellas son las siguientes:

1. Aprender a desenvolvemos en culturas y entornos desconocidos, en los cuales hay desconfianza hacia empresas extranjeras. Esto exige mucho más que aprender el idioma oficial.
2. Conformar lazos de unión: creando relaciones personales y laborales con lealtad y transparencia. Por ejemplo, lo que han hecho Shell con Tailandia e Indonesia y General Electric con Malasia.
3. Organizando y creando "Joint – Ventures", para que sean asociaciones con respeto mutuo, inversión y beneficios compartidos.
4. Construyendo nuevas y mejores vías de acceso, con el fin de expandir los negocios a otras zonas de la región y exportar así las experiencias, recursos e inversiones.
5. Innovando productos y servicios: ya no es válida la guerra de precios como estrategia para sobrevivir. Para esta innovación es básico comprometer a los empleados en la búsqueda del éxito, convenciéndolos de que crean en la satisfacción del cliente y se comprometan con el mejoramiento continuo.

6. Internacionalizar las juntas directivas: una empresa que aspire a globalizarse debe incluir en su junta directiva representantes de los países en donde opera.
7. Desarrollar una nueva cultura corporativa: la alta gerencia debe procurar una sola identidad a través de toda la organización, empleando su recurso humano internacional. Debe facilitar la transferencia entre regiones, de los conocimientos y experiencias en mercado y ventas y aceptar las diferencias regionales. Sirven como ejemplo los comportamientos de Disney en Francia, McDonald en la India y Coca – Cola en el Japón.

Adicionalmente las empresas se deben globalizar por tres razones importantes:

- a) La necesidad de compartir los conocimientos.
- b) El incremento de los costos operacionales.
- c) Las ventajas de la estandarización.

Sólo así lograrán encontrar y aprovechar las economías de escala.

#### **INSTRUMENTOS PARA LA GLOBALIZACIÓN: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

La globalización no sería posible sin el aprovechamiento de los avances tan sorprendentes de las comunicaciones y la información. El Web es el medio para el Siglo XXI, un fenómeno en los medios de comunicación por su acogida y desarrollo impresionantes y los proveedores de tecnología se dan cuenta de estos cambios y por eso ya no se habla únicamente de Internet, sino también de nuevos mecanismos como los "Inforartefactos", diseñados para dar acceso a los consumidores finales desde su hogar, con el fin de que se puedan obtener bienes y servicios por medio de la televisión interactiva, por ejemplo.

Todo eso va a masificar el acceso a los servicios de la informática con su consiguiente impacto sobre los mercados para las empresas comprometidas con la globalización de la economía. La tecnología, las comunicaciones y la informática han hecho mucho más complejos los negocios, desde el ángulo de sus estrategias, su planeación y ejecución. Se dispone de campos mucho más amplios, de más y mejores herramientas y un sin número de oportunidades. Pero ya hoy no se puede improvisar ni se permite la mediocridad. Nos tenemos que dedicar al negocio en el que somos mejores y para no dejar de serlo, todos los días debemos superarnos y auto desafiarnos.

## **INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

Participar en este proceso será un reto permanente para nuestro país, porque incluye, además del uso y asimilación de las nuevas tecnologías, la elevación de la productividad y el mejoramiento de la competitividad. Asumirlo implica asegurar unas condiciones de igualdad con el resto del mundo. Una de ellas es poseer una infraestructura física adecuada, suficiente y moderna, que permita el transporte y manejo eficientes y económicos de todo lo que se aspire a transar en los mercados internacionales. Debemos pues, ponernos al día en carreteras, puertos, ferrocarriles, puentes y aeropuertos. Para ello se requiere la participación del sector empresarial privado, aunada a una acción estatal eficiente y oportuna, incluida en su plan de inversiones públicas.

## **FRANQUICIAS**

Es bien sabido que las franquicias conforman un instrumento importante y complementario para participar positivamente en la globalización de la economía. Porque las franquicias, sean de marca, producto o proceso de producción, sobrepasan las restricciones impuestas por los bloques económicos y por los intereses de las multinacionales, al garantizar al franquiciado en cualquier parte del mundo, el respaldo necesario para actuar u operar satisfactoriamente. Según la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), todavía hoy el 60% de los empresarios colombianos desconoce el concepto de franquicia.

## **CALIDAD TOTAL**

Con la globalización la calidad cobró una importancia aun mayor y se volvió un factor necesario para determinar la competitividad de bienes y de servicios en los mercados mundiales. Pero no es sólo calidad para los productos: es calidad total para el manejo y la operación de las organizaciones y de sus procedimientos, que deben establecerla y conservarla para sus clientes externos y para sus clientes internos, representados en la mayor proporción por su personal. Es necesario recordar que esta "Filosofía" no admite errores y busca que quien hace algo debe hacerlo bien desde la primera vez. Esta es una exigencia adicional para los programas de capacitación y entrenamiento de personal.

Los consumidores globales son los que imponen las condiciones en el mercado mundial, estabilizan su ritmo de demanda y satisfacerlos plenamente con productos de calidad total, también debe ser una prioridad empresarial, que incluye lograr un balance entre las metas corporativas y las demandas del mercado.

En esto desempeñará un papel principal el intercambio electrónico de información, para llegar a la hoy llamada "inteligencia de mercadeo".

### **EL CAPITAL INTELECTUAL**

De acuerdo con el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) de Lausana, Suiza, el capital intelectual es una de las partes más importantes de cualquier compañía, por encima de sus activos fijos y financieros. Son las personas y no la empresa (dueña y controladora), las que constituyen la fuente de la ventaja comparativa. Por sus conocimientos, su inteligencia, sus actitudes y cualidades, poseen un activo intangible que se identifica como el capital intelectual. Las empresas tratan de reclutar las mejores personas para hacerse a ese capital y aprovecharlo adecuadamente, entregándoles las herramientas necesarias para su trabajo. Sin embargo, a veces esto puede ser insuficiente, porque los empleados deben beneficiarse al máximo de la infraestructura organizacional para aplicar así, en la mejor forma posible, sus conocimientos e inteligencia; es decir, su capital intelectual.

Dentro de este contexto también parece procedente considerar dos factores íntimamente relacionados con el desempeño del factor humano: la autoeficacia y la autoestima. La primera persigue crear confianza en nosotros mismos y convencernos de que somos capaces de hacer determinado trabajo. La autoeficacia nos lleva a enfrentar temores y a actuar dejando a un lado el pesimismo.

La autoestima es la manera como uno se siente consigo mismo y como se valora. Es el culto que le brindamos a nuestras aptitudes, capacidades y cualidades, sin caer en el narcisismo. Es necesaria para lograr la autoeficacia y creer en nosotros mismos; es el orgullo sano que toda persona debe tener para sentirse bien. Con autoeficacia y autoestima será más fácil que una persona sea más productiva y ya sabemos la importancia de la productividad del factor humano para que la empresa opere en un mercado globalizado.

### **GLOBALIZACIÓN Y GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

No es fácil ni posible, al menos a corto plazo, que un gerente acumule todo el conocimiento e información, que adquiera las habilidades y destrezas y cultive todas las actitudes y valores que necesita en su gestión administrativa exigida por la globalización. De allí que sea imprescindible establecer prioridades y jerarquías. Debido a la velocidad de los cambios actuales, cualquier conocimiento adquirido hoy seguramente será obsoleto en los próximos dos o tres años. Por

eso es necesario mantener un proceso continuo de aprendizaje y aumentar o perfeccionar las destrezas que permitan una gestión gerencial más eficiente.

Por eso también los gerentes de hoy no sólo deberán dominar un idioma internacional (inglés, francés o japonés), sino que deben adquirir una cultura funcional en los idiomas técnicos de la administración. Deben manejar ideas y conceptos macroeconómicos, sociológicos y políticos; discernir su patrón de comportamiento, su significado, las decisiones que implican, las acciones que exigen y las consecuencias que acarrearán. Hacer esos conceptos inteligibles para su grupo de colaboradores en la empresa y convencerlo luego, motivarlo y dirigirlo, para que todos ellos puedan, en equipo, alcanzar los objetivos organizacionales.

El gerente de recursos humanos debe crear el ambiente que motive a todo el personal de la empresa para pensar y actuar positivamente, brindándole las oportunidades de ejercer su iniciativa dentro y fuera de la empresa, y para manejar todos los elementos de que disponen con el fin de asegurar su desarrollo y llegar así a ser óptimos colaboradores.

Las exigencias de la globalización requerirán la formación de gerentes líderes en su campo de acción. Además de poseer una preparación pluridisciplinaria, ser gerentes multiculturales con conocimientos tecnológicos, financieros, comerciales y humanísticos; deben revelar capacidades y virtudes para liderar equipos de trabajo que serán necesarios para lograr los objetivos en crecimiento, productividad, competitividad y rentabilidad, en cualquier organización participante en la globalización.

Un aspecto fundamental de la gestión administrativa se centrará en la dirección del recurso humano. El aprovechamiento óptimo del personal de la empresa será un factor decisivo para que ella enfrente la inmensa competencia inherente a la apertura de los mercados y para que se beneficie de las nuevas y mayores oportunidades.

Puede afirmarse que en los próximos años la gestión gerencial se enfocará hacia la administración y desarrollo de las personas, pues de ellas dependerá, aún más que hoy, el nivel competitivo de las organizaciones. Para las operaciones de carácter mundial de las empresas occidentales, especialmente con países como China, Japón, India o Arabia Saudita, será casi imprescindible, más que traductores lingüísticos, intérpretes culturales. De allí que hoy también se hable de "gerentes con cerebro global" y de "gerentes ciudadanos del mundo".

Para el gerente del Siglo XXI su gran prioridad será administrar desde el punto de vista de la globalización todo su capital humano. En cierta forma, como lo anota un estudio de Amrop Internacional para la Escuela de Administración de Negocios de Harvard, el gerente general debe convertirse en gerente de recursos humanos de su organización para que "se pueda llevar a la gente adecuada a la posición adecuada". Este mismo estudio anota que el 53% de las experiencias y habilidades requeridas en un gerente, debe dirigirse hacia el desarrollo del factor humano.

45

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES**

La administración, sus sistemas, sus paradigmas y sus procesos, han experimentado una serie de cambios y la atención y aplicación de no pocas teorías. El "Taylorismo", la toma de decisiones, la motivación, la administración por objetivos, las teorías X y Y, la excelencia, el mejoramiento continuo, la reingeniería, etc., han formado escuelas, adeptos y simpatizantes por doquier. Unas han perdurado y otras han sido "modas" o temas de interés para seminarios y foros. Pero lo que sí ha sido una constante en todas ellas es la administración del personal, la gestión humana, las relaciones industriales, la gerencia del recurso humano, y la razón de esta permanencia está en la indudable trascendencia y necesidad de la persona y sus valores para el funcionamiento y la supervivencia de cualquier ente social.

La globalización de la economía hace resaltar esa necesidad. Y como ese fenómeno de gran cambio no es una moda sino un proceso irreversible y progresivo, el manejo y la gestión administrativa exigirán más atención y más medios para adaptar e involucrar el personal en forma constante, creciente y eficiente; es ese proceso el que signará el presente milenio.

La gerencia de recursos humanos tendrá que concentrar su actuación en el cambio que acarrea la nueva era de la globalización. Debemos hacerlo, tenemos que hacerlo. De lo contrario, nuestras empresas no sobrevivirán, ni Colombia podrá ser un país competitivo en el mercado mundial.

### **BIBLIOGRAFÍA**

DRUCKER, Peter F., "Una Nueva Dimensión de la Administración", editorial Norma; Bogotá, D.C., 1987

JARILLO, José Carlos, " Dirección Estratégica": Editorial Mc Graw Hill; España, 1989.

KOONTZ y O'DONNEL, "Curso de Administración Moderna"; editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1976.

ROBBINS, Stephen P., " Comportamiento Organizacional "; editorial Prentice Hall, México, 1999.

TALPAERT, Roger, " La Gerencia en el siglo XXI"; editorial FCE, México, D.F., 1989.