

CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Valoración de mercados emergentes,
nueva opción de negocios

A la vanguardia en
los sectores productivos

\$30.00

Año 2 Núm. 10
15 Julio 2010



OUTSOURCING

herramienta de productividad

Reclutar al gerente indicado

JESÚS ENRIQUE MEZA

LA PERSPECTIVA QUE DEBE TENER EL MANAGEMENT REQUIERE FUNDAMENTAR SU ESTRATEGIA DE SELECCIÓN PARA QUE EL PROSPECTO PUEDA DISEÑAR E IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

La constante búsqueda del personal indicado para llevar a cabo labores gerenciales va más allá de sólo tener los conocimientos del sector al que pertenezca la empresa, sino que requiere de toda una estructura empírica que lo lleve a conseguir los objetivos de la compañía. Las empresas pueden tener distintas dimensiones, pero todas deben desarrollar actividades similares como comprar, vender, relacionarse con los clientes, administrar el personal, además adaptarse a los cambios legales y financieros, entre otras actividades.

Una PyME, en comparación con los grandes corporativos que cuentan con departamentos en recursos humanos, tiene ciertas limitantes para reclutar con exactitud al gerente adecuado, pero a su vez puede sacar provecho de su estructura para que el nuevo gerente proyecte a la empresa hacia mejores horizontes.

El reclutamiento de un gerente no siempre necesitará de MBA (Maestría en Administración de Negocios), pues no significa que sepa administrar con prontitud y exactitud el reto que se le haya impuesto, pero es necesario que tenga conocimientos y experiencia en evitar problemas, además de saberlos afrontar y resolver.

Henry Mintzberg habla acerca de las cosas que funcionan mal en el sistema actual de formación para directivos, en su li-

bro "Directivos, no MBAs". Los programas convencionales de MBA están básicamente dirigidos a gente joven con escasa o nula experiencia. "Esta es la gente equivocada" opina el autor, "pues dichos programas subrayan el análisis y la técnica". Independientemente del sentir de Mintzberg se tienen que ejecutar estrategias que el puesto requiera, lo cual tiene un efecto corrosivo sobre la práctica de la dirección, así como sobre nuestras empresas y sociedades.

PANORAMA LABORAL

Para conocer con más exactitud el panorama laboral encontramos que al primer trimestre del 2010 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), se muestra que el número total de profesionistas ocupados en el país es de 5.8 millones de personas. Las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: Contaduría con 667 mil 100, Ciencias Administrativas con 625 mil 800, y Derecho con 553 mil 900; y sin embargo, no todos los profesionistas de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios: Contaduría al 32.8%, Ciencias Administrativas al 50.5% y Derecho, 31.1%. Con estas cifras podemos entender que los sectores más cubiertos, económicamente activos, buscan ramas que puedan aspirar a la administración de los negocios para facilitar el *management* en una empresa.

Para el Doctor Deming, estadístico estadounidense, profesor universitario, autor

de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total; existen principios que se deben implementar en la ejecución de las labores gerenciales, pues es esta área la que toma el mando para poder alcanzar los objetivos de una empresa, dentro de los puntos más importantes a destacar están:

- El propósito de mejorar productos y servicios.
- Adoptar nuevas filosofías.
- La calidad no proviene de la "inspección", sino de la mejora del proceso.
- Creer en la capacitación como un proceso de actualización en conocimientos.
- Cuando un gerente administra sólo con las cifras visibles, muy pronto se quedará sin cifras, ni empresa para administrar.

La carga de actividades operativas que debe realizar el gerente le resta tiempo a lo que debe ser la parte medular para la optimización del *management*, la planeación es en la que deberá enfatizar todos los aspectos y variables que se encuentran dentro y fuera de la empresa. Los cambios en los patrones demográficos, el avance tecnológico, y el camino de la globalización económica serán ambientes que los gerentes de hoy deben contemplar. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); así como el Departamento de Trabajo de los EE.UU (*U.S. Department of Labor*), mediante un estudio, concluyeron que existen estas tres grandes tendencias que darán forma

al futuro del trabajo en este siglo.

ESTRATEGIA DE SELECCIÓN

La perspectiva que debe tener el *management* requiere fundamentar su estrategia de selección para que el prospecto pueda diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan efectivo, que se identifique con el resto de las áreas de la empresa en distintos aspectos y acciones a tomar en temas esenciales como:

TI (Tecnologías de la Información). Qué tecnología es la más indicada para reforzar los procesos existentes. Es muy probable que exista una distancia entre el modo en que operan los procesos de la compañía y la manera en que necesitarán operar en el futuro para llevar productos y servicios competitivos al mercado. Desde ese momento se debe percibir la necesidad de introducir un nuevo conjunto de mediciones de desempeño corporativo.

Aspectos Legales-Fiscales. Identificar los principales aspectos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa en cuanto a derechos laborales, inicio, desarrollo y término de la relación laboral; con el objetivo de comprender los principales conceptos que forman el marco legal, laboral y fiscal que rigen la actividad empresarial, además de apoyar al cumplimiento de los requisitos necesarios de la empresa.

Marketing Integral. Tener una visión clara del mercado cautivo y los posibles consumidores. Evaluar los objetivos, estrategias y planes de mercadotecnia orientada tanto al mercado como al mejoramiento, mantenimiento y fortalecimiento de la marca en el mercado, y formular conceptos con base en las diferentes teorías y categorías mercadológicas, además de analizar las nuevas tendencias de consumo.

Dentro de este marco está obligado a crear un ambiente laboral favorable, de lo contrario puede llevar a que su equipo se sienta desmotivado y no cumpla con sus funciones de manera óptima, por lo que el gerente, además de prepararse para desempeñar una labor debe estar capacitado para

guiar de manera efectiva a sus empleados y que éstos cumplan con los objetivos de la empresa.

COMPETITIVIDAD Y CONVERGENCIA

La creación de nuevos y mejores esquemas de convergencia laboral lo menciona claramente W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro "La estrategia del Océano Azul", al explicar que se debe ir más allá de la demanda existente. A fin de conseguir este objetivo, los gerentes deben cuestionar dos prácticas estratégicas convencionales: la de fijar la mira en los clientes existentes y la de buscar una segmentación cada vez más fina para tomar en cuenta las diferencias entre los compradores. Además de entender que para crear océanos azules se debe complementar el esquema de cuatro acciones, y se denomina la matriz "eliminar-reducir-incrementar-crear", misma que estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino a actuar ante los retos que el gerente debe ejecutar.

La competitividad es un tema a desta-

car, según datos de la ENOE, el grado de escolaridad en el sector de Servicios Profesionales es uno de los más altos, 47.1% de los ocupados tienen estudios de nivel superior y sólo 11% de primaria. Entre las actividades con mayor concentración de personas ocupadas, destacan por su ingreso directores, gerentes y administradores de área o establecimientos, empresas, instituciones y negocios públicos y privados con un ingreso aproximado de 18,753 pesos mexicanos. Cabe destacar que tres cuartas partes de los ocupados son asalariados, es decir que quienes dependen de un patrón es el 76.7%.

La estrategia del gerente debe comprender que el medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de motivación entre las personas clave consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. La gestión transparente es donde las actuaciones y las omisiones de las personas clave se presentan como los peces en una pecera. De esa manera, las repercusiones de la falta de acción de las personas clave se magnifican. Para que surta efecto, esta gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad. ©



La estrategia del gerente es resaltar amplia y repetidamente sus acciones