

El alto directivo bajo un enfoque multidisciplinar y de competencias

Juan Carlos García Rocha

Diplomado en Alta Dirección

Universidad del Centro de México

Resumen

En este trabajo se pretende discutir, comentar y aportar notas que nos puedan ayudar a visualizar el perfil multidisciplinar y tecnológico de un alto directivo, y como amalgamar diferentes formas de pensamiento y acción relacionadas con los cambios generacionales, las tendencias actuales que en materia de tecnología y manejo de competencias, con el fin de apuntalar a la Alta Dirección desde esta perspectiva, para de esta manera, enfocarlas en lograr un balance adecuado, efectivo y eficiente que tenga como consecuencia el hecho de la obtención resultados derivados de los objetivos comunes.

Palabras clave

Planeación estratégica, Competencias, Marketing, Liderazgo.



Introducción

Desde mediados del S. XX, el mundo ha sido objeto de profundos cambios, los cuales a su vez, se han reflejado en el ámbito de los negocios, por lo cual, la Alta Dirección ha requerido llevar a cabo adecuaciones en sus formas, estructura, organización y liderazgo, adecuaciones a esos cambios que se han dado con mayor celeridad durante el S. XXI. (Corona M.A. , 2010) En este período, el mundo ha progresado tecnológicamente más que todos los períodos anteriores. Después de la segunda guerra mundial, muchos de los adelantos tecnológicos militares se incorporaron a la vida civil, principalmente en el área de los negocios; también muchos de los recursos económicos se destinaron a la investigación y al desarrollo, impulsando fuertemente el desarrollo de la micro electrónica, las telecomunicaciones y la computación, que sentaron las bases para apuntalar la evolución de las tendencias económicas y políticas que venían avanzando fuertemente hacia la globalización (Thurow, 1992).

Estos cambios han ocurrido en gran medida obedeciendo a las condiciones de convivencia y coexistencia de diversas formas de pensar ligadas a los cambios generacionales, así como a esos cambios tecnológicos cada vez más acelerados.

A través de los años, estos cambios denotan un choque generacional ligado de manera estrecha a los cambios tecnológicos, los cuales impactan de manera directa en el factor humano. Por lo tanto, de aquí nace la necesidad de adoptar o adecuar formas de trabajo basadas siempre en los principios de la administración, bajo una nueva perspectiva de la en la cual los altos directivos deben estar preparados y actualizados en diferentes disciplinas y dentro de un marco de vigencia tecnológica y de pensamiento.

Desarrollo

Para los noventa (S.XX) los cambios se aceleraron con la emergencia de las industrias de alta tecnología, las telecomunicaciones, la Internet. Las formas de hacer negocios se modificaban aceleradamente; la creciente competencia obligaba a las empresas no solo a reducir sus tamaños y reestructurarse, sino a diseñar estrategias desde una óptica global, que abandonaba paradigmas de la dirección anterior (Drucker, 1993). Durante los primeros años del presente siglo (S:XXI), las tendencias tecnológicas, económicas, demográficas, políticas, sociales y

ambientales, se han acentuado. La tecnología ha permitido aumentar la productividad como nunca se imaginó.

Ahora que tenemos el marco histórico de los cambios tecnológicos y su impacto en el ámbito de la economía y de los negocios, entraremos en materia de Administración Estratégica, comenzando con su definición:

“La administración estratégica (planeación estratégica), se define como el arte y la ciencia de formular implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos

La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización”. (Material de apoyo Módulo I Planeación Estratégica del Diplomado en Alta Dirección 2020 UCEM).

Tomando como base esta definición, es que podemos comenzar visualizar el futuro de la Alta Dirección; sin dejar de lado los principios básicos de la Administración, debemos estar en posición de llevar a cabo una Administración Estratégica desde un contexto globalizado, considerando de manera particular los cambios tecnológicos que se encuentran en boga, los que están en proceso de implementación y los que se encuentren en proceso de gestación. Los altos directivos deben destacar la importancia de la tecnología y la innovación y el personal de la corporación debe reforzarla (Wheleen L. / Hunger D., 2007).

Como lo mencionado, el personal de las organizaciones es el responsable de reforzar la importancia de la tecnología y la innovación; por lo tanto, para este trabajo se consideran los siguientes grupos generacionales: Baby boomers (1946 – 1960), Generación X (1961 – 1981), Generación Y o Millenials (1982 – 2001), Generación Z (2001 – a la fecha).

Esta clasificación nos permite tener un panorama de los diferentes estilos de pensamiento y comportamiento ligados a cada grupo generacional, lo que a su vez nos permitirá llevar a cabo de mejor manera una Gestión del Talento Humano por Competencias, y de esta manera facilitar la correcta asignación de personas en el puesto o función de acuerdo a la clasificación de niveles de competencias:

- Niveles ejecutivos – Personas con experiencia e historia laboral.
- Niveles intermedios – Personas con menor experiencia e historia laboral.
- Niveles iniciales – Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

Como ejemplo comparativo de las competencias actuales contra las competencias futuras, citaremos el Top 5 de cada rubro:

Principales Competencias actuales	Principales Competencias futuras
<input type="checkbox"/> Orientación hacia el servicio a cliente	<input type="checkbox"/> Orientación hacia el servicio a cliente
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Innovación
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Liderazgo estratégico
<input type="checkbox"/> Juicio / Solución de problemas	<input type="checkbox"/> Liderazgo visionario
<input type="checkbox"/> Conocimiento Técnico / Profesional	<input type="checkbox"/> Comunicación

(Material de apoyo Módulo II Dirección de Factor Humano del Diplomado en Alta Dirección 2020 UCEM).

Con apego a esta clasificación de competencias y cuáles de ellas son la tendencia en el futuro, la Alta Dirección, en conjunto con Recursos Humanos, estará en posición de facilitar la asignación de personal en donde se tenga mayor capacidad (competencias) para el correcto desempeño de sus tareas, y a su vez, reduciendo el impacto de la brecha generacional, ya que al asignar personal en base a competencias, se privilegia el ejercicio del potencial

independientemente del grupo generacional al que se pertenezca, y adicionalmente, reforzando este potencial con apoyo de la formación y capacitación continua, entrando en una dinámica de aprendizaje constante.

En los últimos quince a veinte años, los enfoques de la planeación y administración estratégica, se han trasladado también al campo del aprendizaje; desde esta premisa, el pensamiento estratégico estaría apostando por desarrollar ventajas competitivas a partir de las organizaciones que aprenden (Corona M.A., 2010).

De aquí deducimos que este aprendizaje permitiría una mayor interacción y facilidad de adaptación a los cambios tecnológicos, e incluso, en casos factibles, llevar cabo el desempeño de funciones o actividades cruzadas. Dado que tomamos como punto de partida la Administración Estratégica para el desarrollo de este trabajo, y como resultado de llevar a cabo un Análisis interno y un Análisis externo desde la óptica del “análisis de competencia”, se pueden determinar áreas críticas de la organización; dentro de las que podemos mencionar las siguientes (enunciativas más no limitativas) obtenidas a partir dichos análisis:

<input type="checkbox"/> <i>Internas</i> : Estructura de costos, estructura organizacional, sistemas de logística, gestión del talento, cultura organizacional, desempeño financiero.

<input type="checkbox"/> <i>Externas</i> : Rivalidad competitiva, poder de negociación de los clientes, amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores.
--

David F. (2013)

Si tomamos en cuenta el contexto de desarrollo de este trabajo, podemos tomar la rivalidad competitiva como un ejemplo de lo que se puede llevar a cabo desde la Alta Dirección para asegurar la supervivencia en el mercado, y de lo cual podemos abundar en el hecho del impacto de la tecnología en el desarrollo de negocios así como de controles internos que nos permitan ser una “propuesta de valor” para el mercado cada vez más globalizado, y dentro lo cual el marketing digital (que es parte de los cambios tecnológicos) juega un papel preponderante y nos permite entender y atender a los diferentes grupos generacionales ya

mencionados, desde una segmentación de mercado (que puede ser incluso una segmentación interna en las organizaciones) como la descrita a continuación.

<input type="checkbox"/> Geografía – Zona horaria, Clima, País, Continente, Región,
<input type="checkbox"/> Demografía – Edad, Género, Nivel Educativo, Ingreso, Empleo.
<input type="checkbox"/> Psicografía – Intereses, Estilo de vida, Personalidad, Valores, Opiniones, Actitudes.
<input type="checkbox"/> Conductual – Proceso de pensamiento, Acción, Razonamiento, Influencia motivacional.

(Kotler P., Fundamentos de Marketing)

El perfil del cliente permite clarificar la comprensión del mercado y poder crear valor para él. (Osterwalder, A.,2015). Por lo tanto, se debe considerar este enfoque para que permita al alto directivo enfocarse para la definición correcta de estrategias que tengan como consecuencia la satisfacción de cliente en la cadena de valor.

A lo largo de este trabajo hemos puesto de manifiesto las diferentes herramientas, comentarios y notas que consideramos pueden servir a un alto directivo para enfrentar y superar los desafíos actuales y a futuro, los cuales conllevan los cambios tecnológicos, generacionales y a la necesidad de una nueva forma de dirigir, la cual puede ser llevada a cabo, a través de una figura de liderazgo situacional, el cual consideramos es el más versátil y adecuado, dadas las condiciones sociales actuales; además de que en este estilo no solo se considera el estilo del líder como tal, sino también se considera el nivel de madurez de los seguidores teniendo como un punto en común a los grupos generacionales abordados en este trabajo.

Conclusión

Derivado del desarrollo de este ensayo, hemos concluido que el alto directivo, requiere tener un perfil basado en la capacidad de ser poder manejar diversas disciplinas y conocimientos, para soportar la toma de decisiones y llevar a cabo de la mejor manera la dirección de su organización, sea cual sea la naturaleza de la misma.

Un alto directivo debe estar en aprendizaje continuo, manteniendo su visión de futuro a enfocado en afrontar y adecuarse los cambios en el entorno dentro un marco de estrecha vinculación hacia el interior de la organización, a fin alcanzar los objetivos y metas de manera conjunta, pero con el aporte individual de los miembros de la organización, y que esos resultados también se vean reflejado en el entono exterior de manera significativa.

Bajo esta premisa el alto directivo debe tener la capacidad de desarrollar sus habilidades interpersonales, así como un pensamiento estratégico y de negocio a fin de asegurar el buen desempeño de la organización

Referencias documentales

- Corona M.A.. (2010). *Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. En Contaduría y Administración*(103 - 122). México: Universidad Iberoamericana de Puebla
- Drucker P. (1993). *Gerencia para el futuro* . Barcelona: Norma.
- Thurow L. (1992). *La Guerra del S.XXI: la batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y Estados Unidos*. Madrid: Complutense.
- Wheelen T. & Hunger D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson / Prentice Hall.
- Hill C. & Jones G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- David F. (2013). *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*. : Pearson.
- Osterwalder A. (2015). *Value proposition*. New York: John Wiley & Sons Inc..Kotler P. & Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. : Pearson
- Arroyo M., Martín del Campo R., Del Río M. Anaya M., (2020). *Material didáctico y de apoyo del Diplomado en Alta Dirección 2020 UCEM*. México.