



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

“Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística



UNR

Amigo, Adriana
Arcieri, Hernán
Bergmann, Cristian
Daffunchio, Adriana
Ortiz, Gisela
Páez, Guillermo
Perozzi, Alberto

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

LA GESTIÓN DE RECURSOS, EN NUEVOS ESCENARIOS, LAS MEJORAS QUE SE DEBERÁN FORMULAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR ¹

Resumen:

El presente artículo, analiza para cada categoría de recurso, el impacto de tomar decisiones en nuevos escenarios en los que la incertidumbre y la amenaza de los cambios permanentes de realidades, de roles competitivos y de los comportamientos de los mercados, puede alterar no sólo el requerimiento de cada categoría en la propuesta de valor, sino también el nivel de inversión y su consecuente impacto en la propuesta de valor de la empresa. Las transformaciones estructurales, durante y post escenarios de incertidumbre y amenaza, replantearán las metodologías de conceptualización y evaluación de los recursos para garantizar su permanencia como capacidades distintivas

Palabras claves: Gestión - Recursos - Nuevos - Escenarios

Abstract:

This article analyzes, for each resource category, the impact of making decisions in new scenarios in which uncertainty and the threat of permanent changes in realities, competitive roles and market behavior can alter not only the requirement of each category in the value proposition, but also the level of investment and its consequent impact on the company's value proposition. Structural transformation, during and after scenarios of uncertainty and threat will rethink the methodologies of conceptualization and evaluation of resources

Keywords:

Management – Resources – New – Scenarios–

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto (Código: 80020190300092UR) titulado: "La formulación, implementación y control de un área de decisión de gestión de recursos en las pequeñas y medianas empresas", dirigido por CP. Adriana C. Amigo



1. INTRODUCCIÓN

Los nuevos escenarios que dejó la pandemia: la incertidumbre, la adaptabilidad, el compromiso social, los escenarios de crisis, nos plantean nuevos requerimientos de la mejor combinación de capacidades distintivas al formular la propuesta de valor.

También se deberá re significar lo que implica, formular, implementar y controlar cada categoría de recursos, al haberse modificado sustancialmente las condiciones del contexto, la fuente de volumen y la conveniencia económica de cada negocio.

Deberemos estar atentos, para re pensar el modelo empresa y para aportar una propuesta de mejora al desarrollo de capacidades únicas, irrepetibles, de difícil imitación, valoradas por el mercado y de difícil venta. (Amigo, 2017)

Figura 1. El nuevo escenario estratégico. (Amigo, 2022) Elaboración propia.

CATEGORIA DEL RECURSO	PROCESO	FUNDAMENTACION DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	En esta etapa se fijan los objetivos de la categoría a la propuesta de valor de la empresa.	¿Por qué fue necesaria la mejora en los objetivos planteados? ¿Cuáles fueron los cambios ocurridos en el mercado objetivo que impactaron en la categoría?
2. IMPLEMENTACIÓN	En esta etapa se desarrollan las actividades necesarias y suficientes para la puesta en marcha de la categoría.	Qué nuevas actividades se deberán implementar para optimizar la categoría? ¿Qué actividades que se desarrollan frecuentemente, se deberán mantener, cuáles se deberán abandonar
3. CONTROL	En esta etapa se mide a través de indicadores, si la gestión de la categoría de recurso y su implementación, se realizó de la manera más eficaz y eficiente para el logro de sus objetivos de gestión.	



2. RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	Canalizar los esfuerzos de los empleados en un camino de compromiso colectivo, gestionando la comunicación y el conocimiento para adaptarse a los cambios del entorno.	El regreso a la presencialidad obliga a evaluar la efectividad de las tareas realizadas a través de trabajo remoto, abriendo el debate sobre cuales deben mantenerse, eliminarse o profundizarse.
2. IMPLEMENTACIÓN	Planificar encuentros con los equipos de trabajo para comunicar el modo en que la organización desea tratar a sus miembros, proporcionando condiciones para el logro de objetivos personales alineados a la organización.	Para sostener sus capacidades distintivas las PYMES deberán adaptar la gestión de las personas desarrollando nuevas aptitudes que permitan dotar de sentido de trascendencia. Además deberán repensarse, puestos, habilidades y competencias.
3. CONTROL	Identificar las nuevas habilidades requeridas para cada puesto o competencia, ajustando especialmente las habilidades blandas. Finalmente analizar los desvíos y realizar las correcciones necesarias.	La mejora consiste en fomentar el desarrollo personal de los integrantes de la empresa, esforzándose en ofrecer a cada uno de ellos las habilidades que la organización necesitará en el futuro.



3. TECNOLOGÍA.

TECNOLOGÍA	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	<p>Generar en la empresa un proceso incremental permanente de innovación en los productos, servicios y procesos mediante la creación, asimilación, difusión y utilización de conocimiento.</p>	<p>La innovación es un proceso continuo e independiente del contexto por lo que la empresa debe pensar en un proceso permanente de innovación, no sólo un proceso pensado como reacción a cambios importantes de su entorno.</p>
2. IMPLEMENTACIÓN	<p>Organizar equipos de trabajo entre las áreas de la empresa Desarrollar de actividades que socialicen el conocimiento entre los actores de la empresa: conocimiento tácito a explícito Condiciones facilitadoras como liderazgo de los directivos.</p>	<p>La innovación no es resultado del trabajo en departamentos o áreas estructuradas para I+D sino la conclusión de procesos informales Entre las diferentes formas de crear conocimiento en una organización, vinculando conocimiento tácito y explícito, la más adecuada en la que transforma el tácito en explícito.</p>
3. CONTROL	<p>Identificar los nuevos Prods., Servs. y Procesos en un periodo y en relación con otros periodos Evaluar periódicamente el tiempo del proceso de desarrollo e implementación.</p>	<p>Dado que la empresa debe evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de generación de nuevos conocimientos, los indicadores deben comparar tanto los productos y procesos como el tiempo de desarrollo e implementación de los mismos</p>

3. RECURSOS FINANCIEROS

RECURSOS FINANCIEROS	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	<p>Generar en la empresa un proceso de mejora en sus recursos financieros, tanto en la generación de recursos internos como en su capacidad de endeudamiento, toda vez que esto determina su capacidad de inversión y su persistencia cíclica.</p>	<p>Una mejora en la liquidez de la compañía le permitirá afrontar pasivos, gastos corrientes y reinvertir en el negocio. Asimismo que la mejora en su capacidad de endeudamiento le permitirá afrontar proyectos de inversión más ambiciosos, que con recursos propios le resultaría imposible emprender, mejorando de esta manera la propuesta de valor al cliente.</p>
2. IMPLEMENTACIÓN	<p>Realizar evaluaciones continuas de requerimientos de capital de trabajo y liquidez bajo diversos escenarios. Emprender acciones para la preservación del efectivo, así como racionalización de los costos de operación. Repensar estructuras salariales, maximizando el valor del recurso humano en relación a la propuesta de valor de la compañía.</p>	<p>Los escenarios de alta incertidumbre, pueden colocar a las empresas en una situación de flujo de caja crítico e insolvencia, y por ello se recomienda que las mismas realicen acciones que maximicen su liquidez, y asimismo mejoren su calificación financiera, de manera que les permita acceder a planes y financiamiento externos.</p>
3. CONTROL	<p>Evaluar periódicamente los recursos financieros de la empresa a través de sus indicadores claves: Ratio de endeudamiento, Ratio cash flow neto a inversión y calificación financiera.</p>	<p>La mejora aquí existe porque el reconocimiento de los recursos financieros con los que cuenta la compañía y el saber como utilizarlos convenientemente representan para la empresa una fortaleza clave.</p>



4. IMAGEN CORPORATIVA

IMAGEN CORPORATIVA	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	<p>“Humanización” del recursos imagen corporativa. Incorporar en el proceso estratégico la empatía de la marca con los públicos con los que interactúa. Se plantea una nueva mirada sobre las acciones posicionales para construir marcas con valores.</p>	<p>Los consumidores requieren de manera creciente que las marcas sean responsables. Esto permite validar la pertinencia de la formulación propuesta. Para el 87 % de los ciudadanos consultados es más importante lo que las marcas hacen que lo que dicen.</p>
2. IMPLEMENTACIÓN	<p>Desarrollar esquemas participativos, en los cuales el cliente adquiera un rol protagónico; Desarrollar planes de colaboración sectoriales e intersectoriales, que redunden en la consolidación de espacios de construcción conjunta, aún con competidores; Ampliar las acciones de vinculación con la comunidad, profundizando alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y gobiernos; Generar una estrategia de 360°, de manera tal que de construir marcas que reflejen valores.</p>	<p>La crisis del COVID-19 ha generado un aumento de la interacción y la creación de nuevos espacios de colaboración entre empresas, gobiernos y organizaciones. Puede considerarse un terreno fértil para aportar al recursos imagen corporativa desde la transversalidad de una gestión económica, social y ambiental responsable.</p>
3. CONTROL	<p>Se propone verificar el cumplimiento e impacto de las acciones propuestas, con nuevos indicadores. Medir el grado de vínculo que establece una marca con sus clientes, gracias a aspectos como los sentimientos asociados a la marca y sus ratios de interacción. En entornos digitales se podría evaluar la interacción del público con los contenidos, el interés que muestran por ellos, el grado en que los comparten y las emociones que despiertan.</p>	<p>Hacer un aprovechamiento de herramientas tecnológicas de gestión de datos como Big Data para analizar con mayor grado de detalle el vínculo de las marcas con sus públicos.</p>



5. INSTALACIONES

INSTALACIONES	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	<p>Las instalaciones son un destacado recurso dentro de la categoría de los recursos de naturaleza física de la empresa.</p> <p>La renovación de las instalaciones es el objetivo fundamental para contribuir al mejoramiento en la propuesta de valor por parte de las empresas.</p>	<p>Según Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Came) La producción rebotó 76,9% anual en abril 2021.</p> <p>Atento a los posibles rebotes económicos, se destaca la necesidad de optimización de instalaciones por parte de las empresas, para desarrollar escenarios que optimicen la productividad y el buen clima de trabajo en el ambiente laboral.</p>
2. IMPLEMENTACIÓN	<p>La ampliación de las instalaciones, su renovación y un destacado foco en la tecnificación de las mismas son el eje de la estrategia que se ha planteado parte del empresario para hacer frente a los escenarios de incertidumbre y amenaza, y así mejorar la contribución de esta categoría de recurso en la propuesta de valor de la empresa.</p>	<p>Identificamos que las empresas y en especial las PyMEs están más atentas por los recursos generadores de costos que los generadores de valor.</p> <p>Por ende es crucial es para el empresariado focalizarse en la optimización de sus instalaciones para hacer frente a los rebotes de niveles productivos pre-pandémicos..</p>
3. CONTROL	<p>Se plantea investigar este recurso través de indicadores objetivos, tales como el tamaño total de la empresa, porcentaje de uso de capacidad instalada, tecnificación de las instalaciones, entre otros.</p>	<p>Aprovechar la optimización de las instalaciones en virtud de mejorar el impacto que las mismas tienen en la propuesta de valor de la empresa.</p>



6. CULTURA EMPRESARIAL

CULTURA EMPRESARIAL	PROCESO	FUNDAMENTACIÓN DE LA MEJORA
1. FORMULACIÓN	<p>Imbuir a la organización acerca de la importancia estratégica que tendrá el rol del líder como agente del cambio y la cultura de la institución como aglutinadora de voluntades, ya que, si no existe una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus recursos humanos en dicho proceso de cambio.</p>	<p>. La creación de un área de recursos conlleva un cambio paradigmático y muy trascendente para las "nuevas organizaciones", por ello se hace necesario concientizar a cada uno de los integrantes de las mismas de los cambios que se producirán.</p>
2. IMPLEMENTACIÓN	<p>Desarrollar reuniones periódicas con los miembros de la organización haciéndoles conocer el cambio estratégico que se desarrollará, explicando claramente la nueva visión del negocio necesaria para seguir generando valor para la organización. Resulta necesaria la participación de todos los miembros de la organización, abriendo un canal de comunicación interno para responder a las dudas y eliminar los temores que todo cambio acarrea. Establecer mecanismos de refuerzos periódicos que permitan consolidar los cambios.</p>	<p>Todo cambio genera incertidumbre, miedo y resistencia al mismo. La gente por lo común tiende a resolver sus problemas y tomar las decisiones anclados en comportamientos del pasado. Un cambio paradigmático como el que se propone exige un gran esfuerzo comunicativo y de convencimiento pleno de todos los miembros de la organización para lograr su éxito.</p>
3. CONTROL	<p>. A través de encuestas internas a los integrantes de la organización que permitan recoger durante el desarrollo de la nueva estrategia: el grado de compromiso asumido, sus dudas, críticas y retroalimentación, el grado de acompañamiento e involucramiento de las nuevas acciones llevadas a cabo.</p>	<p>Resulta necesario monitorear de forma constante el nivel compromiso y convencimiento que los integrantes de la organización van adoptando frente a los cambios que se van produciendo en la misma.</p>

7. METODOLOGÍA

- Entrevistas cualitativas a gerentes de cámaras empresariales
- Entrevistas cualitativas a graduados de ce
- .Entrevistas cualitativas a empresarios rosarinos
- Investigación exploratoria descriptiva a 200 pymes ciudad de Rosario

8. CONCLUSIONES

- Los escenarios de cambio: incertidumbre y amenazas, plantean a la gestión de recursos de las empresas, independientemente de su volumen de negocios, el desafío de la reconversión, la transformación y la mejora.
- Es importante analizar la dimensión cualitativa de ambos conceptos (incertidumbre y amenaza) para interpretar, que si su origen no es tan solo coyuntural sino estructural, la magnitud, formulación, implementación y control de ese proceso de mejora, no deberá plasmarse como una receta correctiva sino como una metodología transversal de dinamización de los negocios de la empresa, ante los nuevos escenarios y comportamientos.
- Las cinco dimensiones de recursos se han visto notoriamente afectadas, por los efectos de la pandemia decretada por la OMS COVID 19, originando modificaciones en los niveles de conceptualización y evaluación de los RRHH; recursos financieros, instalaciones, tecnología e imagen corporativa, requiriendo un replanteo de las condiciones necesarias y suficientes para que los mismos, no representen compartimentos estancos generadores de costos hundidos, sino que se manifiesten como competencias distintivas para la nueva propuesta de valor de la empresa.
- Descubrir las potencialidades que se vieron afectadas por los escenarios de incertidumbre y amenaza, será el desafío de las nuevas organizaciones, entendiendo por nuevas organizaciones, aquellas que interpreten que la inspiración del apalancamiento de los recursos, se encuentra en la clara definición del negocio de la empresa, que representa el "quién" de la propuesta de valor, siempre que este proceso exploratorio, se base en los tres principios básicos de la estrategia empresarial: enfoques competitivos, mercados destinatarios y formas de operar, en las que competir sea una disciplina metodológica de transcendencia.
- Cómo ya expresáramos, será necesario, replantear la conceptualización de cada categoría de recurso, los indicadores para medir sus rendimientos y posterior evaluación, pues los cambios estructurales ocurridos, plantearán nuevos escenarios, otros desafíos, distintas inspiraciones y hasta un nuevo concepto de liderazgo.
- Se harán imperativas, las plataformas transversales, que apalancen y faciliten la gestión de los recursos para asegurar su permanencia y transformación como capacidades distintivas.

9. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2002) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina
- Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*. Editorial Fundación Ross. 1° Edición.



UNR

Rosario. Argentina.

Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. Editorial Fundación Ross. 2° Edición. Rosario. Argentina.

Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*. Una metodología para generar ventajas competitivas sostenibles. Editorial Académica Española. 3° Edición. 1° Edición Europea. Madrid. España

Amigo, Adriana y otros (2013): *Cómo generar una imagen de marca positiva desde la gestión del capital humano a través del desarrollo de competencias distintivas*. XVIII° Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Argentina.

Carrión Maroto, Juan. (2006): *Estrategia. De la Visión a la acción*. ESIC. 2° Edición. Madrid. España.

Chiavenato A. (2007): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana. 5° Edición. México.

Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.

Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008): *Gestión de Recursos Humanos* Pearson Educación SA 5° Edición. Madrid. España.

Gore E. y Mazzini M. (1998): *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación. Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, Argentina.

Hamel G., Prahalad C.K. (1994; 1999). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona, España.

Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A. (2007) *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. España.

Fuentes:

Marchiori E. A. y Hatum A. *Liderazgos bajo la lupa. Qué pueden aprender los CEO del manejo de los presidentes*. Diario La Nación. Extraído de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/liderazgos-bajo-lupa-que-pueden-aprender-ceo-nid2417370>.

Samela G. *Creatividad y resiliencia: las habilidades más valoradas para afrontar la "nueva normalidad"*. Diario Clarín. Extraído de https://www.clarin.com/economia/creatividad-cambio-resiliencia-habilidades-valoradas-nueva-normalidad-0_BglR9A_nl.html

Romero, I. (2020) *El proceso onboarding, un aliado contra la fuga de talento* *Revista Capital Humano*, 350 - Recuperado de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/14472-el-proceso-onboarding-un-aliado-contrala-fuga-de-talent>