



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



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

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

LA FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE UN ÁREA DE DECISIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS, EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (IMPACTOS DE TIEMPOS DE PANDEMIA. ANÁLISIS CRÍTICO EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE)¹

Resumen:

El presente trabajo, se compromete con analizar en las pequeñas y medianas empresas, el nivel de decisión que originan la gestión de los recursos en las mismas, analizando el nivel de conocimiento, evaluación y apalancamiento que se tiene sobre los Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos, Imagen Corporativa e Instalaciones, de tal manera que se pueda formular, implementar y controlar un área transversal de gestión de dichos recursos, a los efectos de impactar de manera positiva en el proceso decisional de las PyMEs, sobre su mejor combinación, para asegurar un perfil competitivo, que potencie sus ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave:

PyMEs - Gestión - Recursos - Conocimiento - Evaluación - Apalancamiento

Abstract:

This work, es committed to analyzing in small and medium – sized companies, the level of decisión that originate the management of resources in them, analyzing the level of knowledge, evaluation and leverage that is had on Human Resources, Financial Resoruces, Technological Resources, Corporate Image and Facilities, in such a way that a transversal area of management of said resources can be formulated, implemented and controlled, in order to positively impact the decisión –

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



UNR

making process of SMEs, on their best combination, to ensure a competitive profile, which enhances, its sustainable competitive advantages

Keywords:

SMEs -Management - Resources - Knowledge - Evaluation - Leverage

1. Introducción. La construcción de valor como sumatoria de capacidades, ante los nuevos escenarios de incertidumbre

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas.

Para tomar dimensiones de ello, la brecha externa de productividad medida por la CEPAL, en 1980 la productividad laboral latinoamericana alcanzaba el 36,6% de la de los Estados Unidos. Después de una abrupta caída en esa década y, en menor medida, en los años noventa, la productividad relativa de la región llegó a ser de apenas un quinto de la de los Estados Unidos entre 1999 y 2018. En términos absolutos, la productividad laboral de la región creció un 0,6% anual entre 2008 y 2018.

En cuanto a la brecha interna, la heterogeneidad entre las empresas es muy elevada en América Latina. En 2016 la productividad del trabajo de una empresa mediana era, en promedio, menos de la mitad de la correspondiente a una empresa grande. En las empresas pequeñas la productividad laboral alcanzaba apenas al 23% de la productividad de una empresa grande y las microempresas presentaban una productividad laboral equivalente a solo un 6% de la correspondiente a las empresas grandes.

Es muy difícil prever la intensidad y la duración de la crisis actual. Sin embargo, es posible identificar algunas de sus especificidades. Es un fenómeno global.

No existen vacunas ni remedios eficaces, la única manera de controlar la pandemia es mediante diferentes niveles de restricción social y, por lo tanto, de limitación de actividades económicas. De un primer momento de emergencia, se pasará a una segunda fase donde haya que "convivir" con el virus y luego se pasará a una nueva



realidad económica y social. Esa realidad será distinta en cada país según la duración e intensidad de las dos primeras etapas, las medidas económicas y sociales que se hayan tomado y las capacidades institucionales, productivas y tecnológicas acumuladas. La crisis económica tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda, y la combinación de estos efectos ha tenido intensidades distintas en los diferentes sectores.

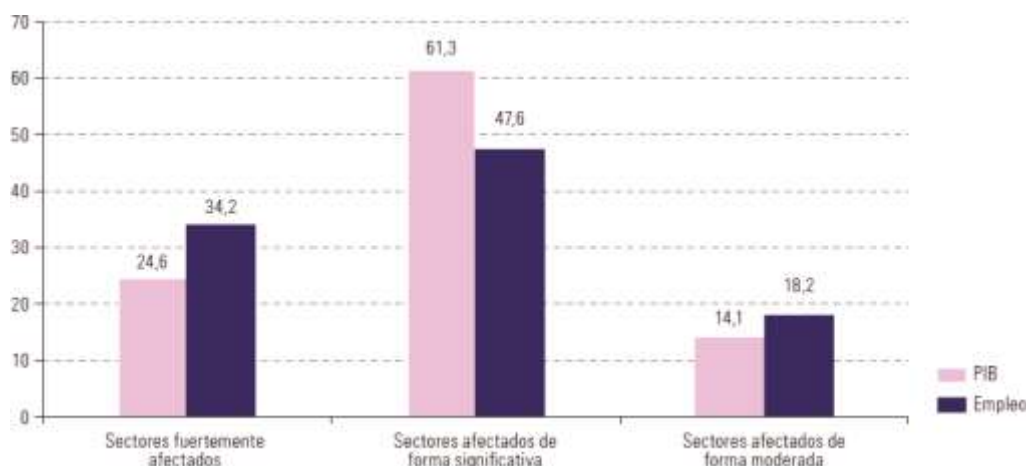
GRÁFICO 1. INTENSIDAD DE LOS EFECTOS DE LA CRISIS, POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. Fuente. CEPAL (2020)

Fuertes	Significativos	Moderados
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2020)

Sobre la base de esta clasificación según la intensidad de los efectos de la pandemia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que un 34,2% del empleo formal y un 24,6% del PIB de la región corresponden a sectores fuertemente afectados por la crisis derivada de la pandemia. Más aún, menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados solo de forma moderada.

GRÁFICO 2. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (27 PAÍSES): PIB Y EMPLEO CORRESPONDIENTES A LOS DISTINTOS SECTORES SEGÚN INTENSIDAD DEL IMPACTO ESPERADO DE LA CRISIS. (EN PORCENTAJES) Fuente: CEPAL. 2020.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) (2020)

La crisis golpea con mayor intensidad a los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo tecnológico y, por lo tanto, profundizará los problemas estructurales de las economías de la región. Esto significa que, si no se implementan políticas adecuadas para fortalecer esas ramas productivas, existe una elevada probabilidad de que se genere un cambio estructural regresivo que conduciría a la reprimarización de las economías de la región.

El impacto sobre la estructura industrial ya se puede observar en algunos países, al analizar el desempeño del primer cuatrimestre de 2020 comparado con el del mismo período de 2019.

En la Argentina, la producción industrial disminuyó un 13,5% y los sectores de automóviles (-40,4%), autopartes (-37,8%), motocicletas (-56,2%) y equipos eléctricos (-41,6%) presentaron resultados aún peores. También algunos sectores intensivos en trabajo sufrieron caídas muy superiores al promedio de la industria; por ejemplo, los sectores de textiles (-27,4%), prendas (-37,7%) y calzado (-40,3%). En cambio, el rubro de alimentos y bebidas creció un 1,5%.

Se pronostica un cierre masivo de empresas, la gran mayoría de las empresas de la región han registrado importantes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades: tienen serios problemas para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, y dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo.

En la Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenían liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril (un 12,3% no pudo pagar la nómina); el 38% no pudo



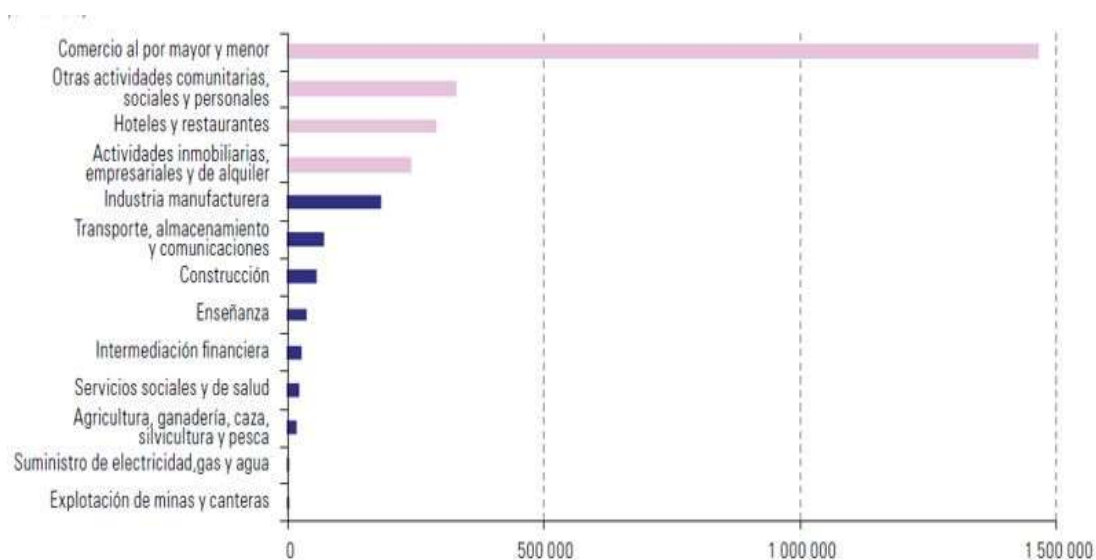
pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores, y el 57% no pagó los impuestos (UIA, 2020).

Aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las pymes.

Sobre la base de los diagnósticos de las cámaras empresariales en relación con la situación de las mipymes y de las características de la crisis, la CEPAL estima que cerrarían más de 2,7 millones de empresas formales en la región, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.

El impacto será muy diferente según el sector y el tipo de empresa.

GRÁFICO 3. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (27 PAÍSES): EMPRESAS QUE PODRÍAN CERRAR COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS, SEGÚN SECTOR (EN NÚMERO) Fuente. CEPAL 2020.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL)

2. Otros datos impactantes.

Al comienzo del aislamiento, por abril de este año, la proyección del Banco de Francia, ya provocaba escalofríos, pronosticaba el desplome del 6 % del PBI de Francia. Es la caída dos veces más fuerte que la de la crisis del 2008/2009.

El Instituto de Estadística de Francia, estima que la recesión, parate, frenazo a la economía, se traduce en una contracción del 3 % del PBI por mes. Hasta el 3 de abril



UNR

de este año, de 3.600.000 a 5.000.000 de asalariados de dicho país, estaban en paro parcial, una cifra nunca vista ni experimentada antes.

Para el resto de los países europeos, es igual o peor. El Instituto Alemán de Coyuntura, IFO, afirmaba que una prolongación del paro parcial, después de tres meses, podría traducirse en una caída del 10 % al 18 % del PBI.

Para Reino Unido, España, Alemania, ya se esperaba por entonces, una caída del PBI superior al 6 % y en Italia superior al 8,2 %.

Por abril de este año, la Cepal, el FMI y el Banco Mundial vaticinaron una caída en América Latina y en el Caribe del 5, 3 % del PBI, lo que se vería reflejado en mayor desempleo, aumento de la pobreza y baja del consumo.

El otro mapa de la pandemia, lo representó el petróleo. Hoy cabría preguntarnos, de quién es hoy el negocio del petróleo, de los que compran, de los que venden o de los que lo guardan?: Los cargueros petroleros, fueron los grandes beneficiados.

En EEUU, un epidemiólogo de la Casa Blanca, Anthony Fauci, hablaba del riesgo de abrir la economía, aún con 10.000.000 de desempleados en dos semanas de abril último.

COFACE, el organismo asegurador de las exportaciones francesas, publicaba por entonces, una primera evaluación de la crisis, en la que estimaba que 68 países, vivirían este año la recesión más importante de los últimos años en la que los más afectados serían los países más industrializados.

Todo lo vaticinado, no solamente ocurrió, sino que se profundizó en progresiones geométricas. Esta crisis mundial, estuvo transversalmente marcada por cuatro variables:

- La intensidad del desplome
- La rapidez
- La desaparición de los mercados de consumo tradicionales
- El coronavirus es hoy la principal preocupación, lo que genera el cambio de memoria afectiva e impulsiva en los generadores de hábitos de consumo tradicional.

Estas realidades, tan difíciles como imprevisibles, nos plantean un nuevo horizonte en el proceso de construcción de valor para los clientes, con el objetivo de re direccionar y desarrollar nuevos vínculos estables sobre los que soportar la ventaja competitiva sostenible.

3. Qué fue la globalización

Se decía de la globalización que *“era uno de los principales factores que afectaban a (...) las organizaciones. Los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas enfrentaban el reto de un ambiente externo de competencia y mercados globales crecientes (Robbins y Coulter. 1995:69)*

Con la globalización se pretendió abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separaban a los países. Pero la apertura significaba, justamente, abrirse a lo malo tanto como a lo bueno. De Filipinas a Inglaterra, de Israel a Pakistán, organizaciones y empleados corrían el riesgo de sufrir ataques terroristas. Otro problema de la apertura era la interdependencia económica de las naciones que comerciaban. Si la economía de un país vacilaba, podía producir un efecto de fichas de dominó en otros países con los que comerciaba” (Robbins y Coulter. 2005:93)

Pero nadie pensó ni se imaginó, siquiera en una profecía, que lo malo de la globalización vendría de la mano de un virus que apareció por primera vez en diciembre de 2019, en la ciudad China de Wuhan, ubicada a las orillas del río Yangtsé, y que a través de su puerto, aeropuerto y su red ferroviaria se diseminó con una velocidad inusitada al resto del mundo.

“... La discontinuidad es tan frecuente como la continuidad, por lo cual no se puede confiar en que lo que pasó ayer pasará mañana del mismo modo. Estamos viviendo en otra condición de incertidumbre continua, permanente. (...) la incertidumbre es la única certeza que tenemos.”

“... la llamada futurología es un fraude porque no puede existir ciencia sobre la nada, y el futuro no existe (...). Cuando el futuro se vuelve realidad, ya no es más futuro: es presente.” (http://www.perfil.com/internacional/zygmunt-bauman-ser-populista-no-es-siempre-malo.phtml. (9-1-17))”

La pandemia se desplazó como una mancha venenosa cubriendo todo el planeta sin dejar lugar por afectar; al 13 de septiembre de 2020 se habían informado más de 28 millones de casos de la enfermedad en 218 países del mundo.

Ni una sola medida preventiva o contingente de ninguna organización pública o privada, con o sin fines de lucro había sido prevista para afrontar un desafío de esta magnitud que la naturaleza había reservado a la humanidad del siglo 21.



UNR

El impacto de la pandemia, sin lugar a dudas, ha resultado mayor que la crisis de 1929, el alcance y sus consecuencias, aún no pueden cuantificarse.

La pandemia afectó por igual, casi democráticamente, a países como a empresas, sin distinguir entre pobres y ricos.

Lo que no hay duda es que las relaciones y la dinámica de los negocios no serán las mismas que en la pre-pandemia. En esta situación el cambio es lo único estable y como en toda crisis se abren nuevas oportunidades, las que solo serán aprovechadas por aquellas organizaciones que interpelen la nueva realidad, la analicen y se adapten rápidamente al nuevo escenario; las que no lo hagan, desaparecerán.

En este trabajo se abordarán de qué manera la pandemia introdujo interrupciones en algunas dimensiones del desempeño organizacional. Se trabajará sobre el ambiente, la cultura y el poder organizacional y cómo se vieron afectados.

4. Ambiente externo

El término ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El ambiente externo está formado por dos componentes: el entorno específico y el general (Robbins y Coulter. 2005: 64)

Según Robbins y Coulter (2005; 68) el entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los directivos y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización, entre ellos se puede distinguir a los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión. El entorno general, en cambio, comprende las condiciones externas generales que pueden incidir en la organización (condiciones económicas, legales, políticas, tecnológicas, socioculturales, demográficas y mundiales)

Los cambios que se produjeron en el comportamiento de los consumidores fue notable, cambios en las preferencias de los productos y servicios demandados generó que actividades hasta entonces muy demandadas como turismo o actividades culturales fueran directamente no utilizadas, provocando el cierre de miles de organizaciones dedicadas a estas actividades con el consiguiente despido masivo de trabajadores. Asimismo, otras ramas de la actividad incrementaron notablemente la cantidad de consumidores aumentando el valor de sus acciones, así encontramos en el mismo segmento del entretenimiento a las plataformas virtuales Netflix o Amazon que vieron incrementada la demanda de sus servicios. Los cambios han sido brutales.

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

Se puede observar también, analizando la competencia, como aquellas organizaciones que habían apostado e invertido en la incorporación de tecnologías de la información, robotización, big data, servicios logísticos y de comunicación se adaptaron mucho mejor y más rápidamente a la nueva situación, generando valor para sus empresas en detrimento de aquellas que o no invirtieron en estas tecnologías o bien se encontraban en un estadio anterior y no lograron revertir la situación.

Los grupos de presión también se encontraron activos en esta etapa, grupos integrados por personas que presionaron para que muchas actividades se cerraran para evitar la propagación del virus como otros grupos que luchaban por la apertura de las actividades y morigerar el efecto sobre la actividad económicas; toda esta puja afectó el desempeño organizativo de muchas organizaciones (clubes, teatros, gimnasios, instituciones educativas y culturales, etc.)

Jamás en la historia de la humanidad se había sentido tan nítidamente el impacto que la tecnología y la globalización tienen sobre el mundo actual. Desde la inmediata diseminación del virus por todo el orbe a causa de la interdependencia que se produce por las comunicaciones de todo tipo (terrestre, marítima y aérea) como la dependencia de la tecnología de la información y comunicación para reaccionar ante la imposibilidad de desplazamiento de las personas y los bienes. Ésta dio respuestas a través del desarrollo logístico, la provisión de redes y plataformas virtuales utilizadas para comunicarse y trabajar desde lugares remotos, o desde el ámbito de la medicina para desarrollar en tiempo record (según las estimaciones) una vacuna para terminar con la pandemia.

El entorno afecta a los directivos por su grado de incertidumbre y por las relaciones entre la organización y las partes externas interesadas.

No todos los ambientes son iguales, sino que difieren por su grado de incertidumbre ambiental, que es la medida de los cambios y la complejidad del entorno de una organización (Robbins y Coulter. 2005: 68-69).

Si construyéramos una matriz con la incertidumbre ambiental que afecta a la mayoría de las organizaciones durante la pandemia, sin dudas la ubicaríamos dentro del cuarto cuadrante con las características que pueden observarse en la misma.



GRÁFICO 5. MATRIZ CAMBIO COMPLEJIDAD

Complejidad	Simple	<i>Grado de cambio</i>	
		<i>Estable</i>	<i>Dinámico</i>
	1° cuadrante	2° cuadrante	
	3° cuadrante	4° cuadrante ✓ Entorno dinámico e impredecible. ✓ Muchos componentes en el entorno. ✓ Componente desigual y en cambio continuo. ✓ Gran necesidad de conocimientos profundos de los componentes del entorno.	

5. Cultura organizacional

La cultura es a las organizaciones lo que la personalidad es a las personas.

Para Schein la cultura es *“un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”* (1992: 12).

Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador (Schein 1992: 16): *Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos* (Schein, 1992: 16-27).

La pandemia vino a modificar en cada organización estos tres niveles, modificando de esa forma la cultura hasta aquí reproducida.



UNR

En cuanto a los artefactos, apenas alguien ingresaba a una organización distinguía la vestimenta, los colores, el mobiliario. Después de la pandemia los artefactos que captan la mirada del observador son los barbijos, las máscaras; en lugar de floreros con flores, los potes de alcohol en gel; escritorios y mostradores separados por pantallas acrílicas, escritorios aislados, etc.

En relación a los valores adoptados y declarados se pueden observar los protocolos rígidos para operar durante la pandemia, el home office, el reemplazo de las reuniones presenciales por reuniones a través de plataformas virtuales.

También se observan cambios notorios en los rituales organizacionales, el saludo a través de un beso o un apretón de manos fue reemplazado por un toque de codos o de puños, ya no se festejan los cumpleaños en las oficinas y no se realizan los "after office" habituales a la salida de las mismas. Las oficinas que estaban abiertas hoy permanecen cerradas y cada vez que un empleado se acerca a otro existe un grado de desconfianza mutua, pensando que pueda estar contagiado

Supuestos básicos inalterables por décadas fueron derrumbados de un plumazo, un ejemplo gráfico lo constituye la enseñanza, donde la presencialidad era hasta entonces un valor arraigado e indiscutible y la educación virtual una excepción, sin embargo, ésta última pasó a ser la regla y la presencialidad no se sabe cuándo regresará y si lo hará de la misma forma que en el pasado.

Muchos aspectos de la vida y la cultura de las instituciones han sido puestos en discusión, tanto en organizaciones con culturas fuertes como débiles. Pasada la pandemia nada volverá a ser como antes y muchos aspectos culturales serán reconsiderados y reconfigurados. Se abre una buena oportunidad de cambio para aquellas organizaciones que así lo decidan.

6. Relaciones de poder

Poder es la capacidad de un departamento en una organización para influir en otras personas o departamentos a fin de producir los resultados deseados. Es el potencial de influir en otros dentro de la organización, con la meta de lograr los resultados deseados por quienes tienen el poder. (Daft, 2010: 497)

Desde una versión marxista, el poder tiene que ser analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena. No está nunca localizado aquí o allí, no está nunca en las manos de algunos, no es un atributo como la riqueza o un



UNR

bien (...) el poder transita transversalmente, no está quieto en los individuos (Foucault, 1992: 146)

También se deben distinguir distintos tipos de poder individual dentro de las organizaciones y uno de ellos es el poder experto. *Daft lo define como aquel que deriva de la mayor capacidad o el mayor conocimiento de una persona acerca de las tareas que se desempeñan. (2010: 498)*

“Centralidad de la red significa tener una ubicación central en la organización y acceso a la información y a las personas que son cruciales para el éxito de la empresa. Los gerentes, así como los empleados en el nivel inferior, son más efectivos y tienen más influencia cuando se colocan en el centro de una red de comunicaciones, desarrollando conexiones con las personas en toda la empresa. (Daft.2010: 501)

Con la pandemia se ha visto claramente como el *“control de la información también puede ser una fuente de poder. Los gerentes reconocen que la información es un recurso de negocios importante y que, al controlar qué información se recaba, cómo se interpreta y se comparte, pueden influir en cómo se toman las decisiones. En muchas de las empresas actuales, la información se comparte ampliamente, lo que incrementa el poder de las personas en toda la organización. (Daft.2010: 500)*

Con la enfermedad empezaron a aparecer como voceros de muchas organizaciones a personas o grupos de personas que habitualmente no eran, hasta entonces, los encargados de ser los representantes o voceros. Esto se dio tanto a nivel privado como a nivel estatal. Comenzaron a ser centrales dentro de las instituciones los responsables de los servicios médicos, higiene y seguridad, infraestructura de sistemas informáticos y logística. Si alguien dibujara hoy la red de una organización seguramente muchos de estos actores o grupos ocupan un lugar central en la red organizacional, dado que son los que pueden reducir la incertidumbre que afecta a la organización son consultados por todos los miembros de la institución. A nivel del Estado los epidemiólogos han ocupado ese centro.

¿Cuáles fueron las causas que empoderaron a estas personas o grupos, muchas veces no respaldada del poder legítimo que otorga la autoridad formal, representado en la escala jerárquica de la organización?

Varias son las razones que justifican este desplazamiento del poder hacia estos grupos. La primera de ellas es la posesión de un poder experto basado en el conocimiento sobre cuestiones médicas y de salud pública; manejo de redes y plataformas virtuales, nuevos sistemas de comunicación y de nuevas tecnologías relacionadas con e-commerce y ventas por Internet. En segundo lugar, las nuevas

necesidades planteadas por las nuevas formas de logística y distribución de los bienes y servicios necesarios para la totalidad de las organizaciones para continuar operando.

7. El impacto de la nueva conducta del consumidor en la gestión de recursos

Sebastián Corso, de la División Insights de Kantar, expresa, que frente a una situación sin precedentes, se empiezan a gestar cambios de hábitos, con consecuencias impredecibles, lo que obliga a las marcas a ejercitar la empatía y la capacidad de dar respuestas rápidas y convincentes. (Corso, 2020).

Según el estudio realizado por Kantar, a nivel mundial, Barómetro COVID 19, se llegó a la conclusión de que los argentinos han modificado su conducta, principalmente en determinados aspectos:

- La principal preocupación es la salud, ante la amenaza invisible que genera el coronavirus.
- Conciencia de la vulnerabilidad y finitud de la vida, preponderantemente en la franja etárea > 55 años, en el 67 % de la muestra analizada.
- A 90 días de la pandemia, las clases medias altas manifestaban menor preocupación por la situación, con tendencia a justificar la flexibilización "auto administrada"
- Se modificaron los patrones de consumo de medios de comunicación, tanto para informarse como para entretenerse
- El impacto transversal de las redes sociales, convertidas en fuentes de tutoriales de actividades en el hogar.
- Se manifestaron sentimientos y sensaciones tales como: *Miedo; Angustia; Vulnerabilidad; Falta de previsión; Inseguridad sobre el futuro; Cambios en el humor*
- Según el estudio realizado por Kantar, a nivel mundial, se llega a la conclusión de que las personas, en especial los Argentinos, han modificado la conducta, principalmente en determinados aspectos:
 - Valor de Uso: Cambia lo que se compra y cómo se compra
 - Valor de Cambio: El consumidor hoy prioriza sus pagos y posterga los gastos superfluos.

Según el análisis de la BCG, (2020) los cambios fueron profundos en el comportamiento y sus ramificaciones:



- Más tiempo en casa
- Mayor énfasis en higiene y salud
- Mayor preocupación por la seguridad familiar
- Cambios en el trabajo, desde el lugar original al trabajo remoto
- Racionalización de actividades y operaciones
- Descentralización de cadenas de suministros y distribución
- Preparación ante la crisis: sistemas de resiliencia formales e informales
- Todos estos cambios han generado múltiples consecuencias, como las observamos en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO BCG Fuente (Amigo, 2020)

Cambios de hábitos	Modificación de patrones de uso de medios comunicación: I+E Streaming	Redes sociales, como factor de acercamiento a afectos	Compras en negocios de proximidad
Home office LIVE Plataformas	Énfasis en Higiene y Salud	Eating at home Take away E-Payments Home Cooking < Eating out > Food delivery	< Travel Business Travel NO Personal Travel, se está iniciando el turismo local

Inmediatamente antes de la pandemia, ¿Cuál era el vínculo de las marcas con los clientes?

Los vínculos con los clientes, se basaban en los movilizadores del placer y de la satisfacción corto placista.

GRÁFICO 7 MOVILIZADORES DE PLACER. Fuente. Amigo, 2020

Movilizadores de placer	Impactos en las conductas comportamentales
Esporádicos	Consumos irresponsables y en respuesta a estímulos corto placistas, como campañas promocionales funcionales a empresas y no a la persona
Pérdida de identidad de la persona	Sobre la construcción de la identidad de la marca
Generadores de insatisfacción	Consumo individual e irreflexivo



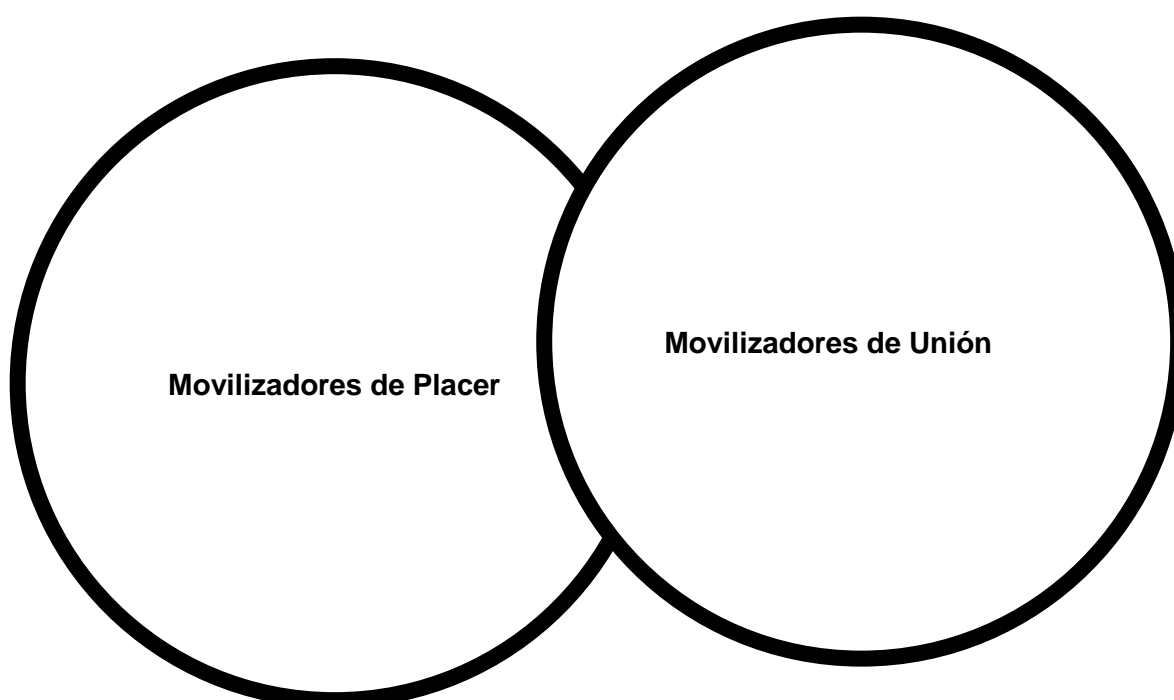
¿Qué cambios opera, el aislamiento social por el Covid 19 en los consumidores?

GRÁFICO 8. MOVILIZADORES DE UNIÓN. Fuente. Amigo, 2020

Movilizadores de unión	Impactos en las conductas comportamentales
Estructurales y profundos	Consumos responsables, en los que el principal círculo de influencia social pasa a ser el hogar y la familia
Fortalecimiento de identidad de la persona	Sobre la pérdida de la identidad de la marca
Generadores de satisfacción	Consumo individual, familiar y reflexivo

En situaciones normales, podríamos haber afirmado que estas transformaciones comportamentales, deberían haber operado en transcurso de períodos largos y cíclicos, por lo menos en décadas, sin embargo, estos cambios operaron en muy poco tiempo, generando transformaciones rápidas, profundas y sísmicos, ¿Vinieron para quedarse?

GRÁFICO 9 CAMBIOS COMPORTAMENTALES FUENTE Amigo, 2020





Vemos en la figura, que el horizonte generado por los movilizados de placer, constituye para las marcas, un escenario de menor dimensión en cuanto a su control, mientras que los movilizados de unión le significarán a las marcas dimensiones incontrolables, en cuanto a conductas, requerimientos, expectativas, en las que el valor de marca, se pondrá en tela de juicio y el proceso de generación de ventajas competitivas sostenibles, deberán equilibrar y monitorear la ecuación de los tres términos del valor:

GRÁFICO 10 LA ECUACIÓN DEL VALOR. Fuente. Amigo, 2020

Re =	Ex=	Oe
Requerimientos de los clientes	Expectativa de los clientes	Oferta de la empresa

8. El impacto por el pase de los círculos de influencia social a los círculos de aislamiento social

Las teorías tradicionales sobre comportamiento del consumidor, analizaban que las marcas construían sus procesos de posicionamiento a partir de un individuo que se formaba y vivía con y en su familia, a la que se le agregaban los distintos círculos de influencia social, los que eran utilizados por las marcas para movilizar los hábitos comportamentales, para generar alto impacto en la facturación de la empresa, como era: la familia, los grupos de pertenencia, (grupos en los que el individuo actúa y pertenece, como el club, los amigos, los grupos de trabajo, los grupos de estudio); los grupos de referencia, que son los grupos de los que la persona no forma parte, pero quisiera hacerlo y que eran utilizados por las marcas, para influenciar la decisión de compra y uso, hacia una u otra opción de compra a través de la comunicación, directa e indirecta.

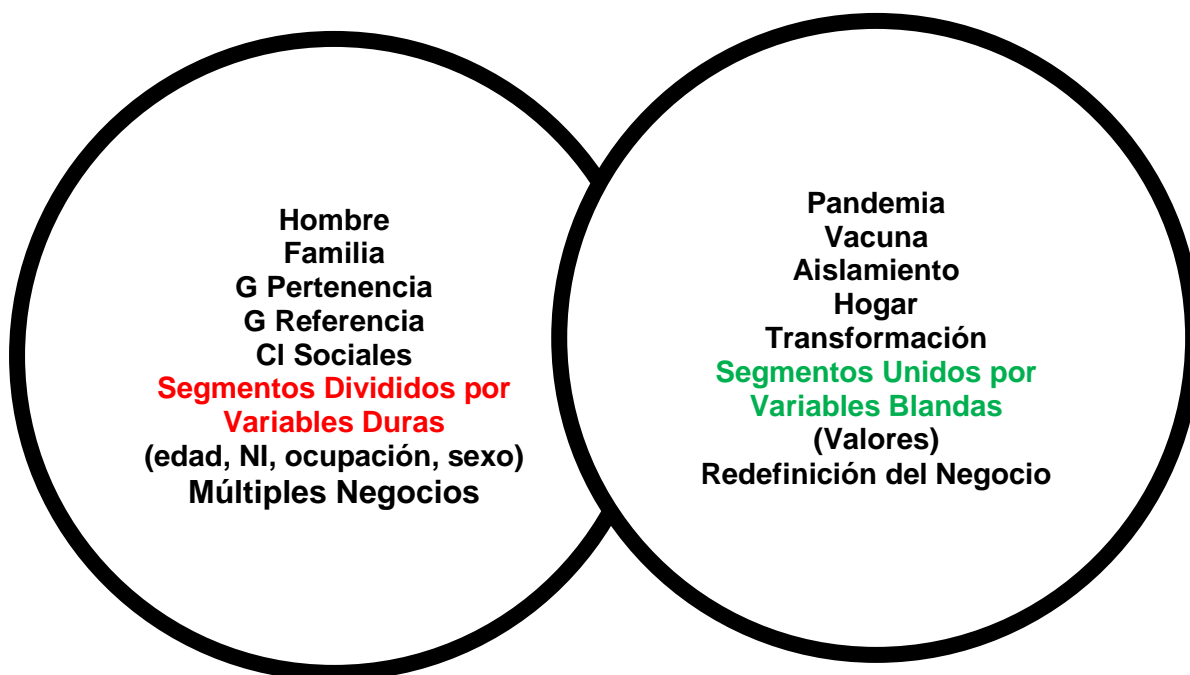
Sobre los grupos de referencia, por último las clases sociales, las culturas y las subculturas determinaban el panel de colores sobre las diversas oportunidades de las

marcas, para generar campañas de desarrollo de mercado cualitativo y penetración de mercado.

A partir de la pandemia mundial y el aislamiento consecuente preventivo, la pandemia, se construye como nudo central, sobre la que la única vacuna es el aislamiento, el que se origina en el hogar, y en el que se está produciendo la gran transformación comportamental. Es entonces, en este escenario en donde las marcas deberán redefinir su negocio, sobre la base de variables blandas que unan a los mercados, anteponiéndose a la teoría tradicional de la segmentación por criterios generales y específicos.

Los criterios subjetivos y ad hoc permitirán sustentar la fidelidad de los clientes, sobre la base del verdadero conocimiento de sus requerimientos y expectativas.

GRÁFICO 11. LOS NUEVOS CÍRCULOS DE INFLUENCIA SOCIAL. Fuente: Amigo.2020



9. La gestión de las personas

Los nuevos escenarios que plantea la pandemia: la incertidumbre, la adaptabilidad, el compromiso social, los escenarios de crisis, nos plantean nuevos requerimientos de las personas al conformar los equipos de trabajo. ¿Qué será más importante la actitud



UNR

o la aptitud? En cuyo caso ¿Cómo será la función del nuevo líder?. ¿Deberán cambiar los líderes, o tan solo los seguidores?

Nos proponemos, adentrarnos en este camino investigativo, sobre estas reflexiones, que son nuestros interrogantes no resueltos, dado que la nueva realidad, nos plantea tan sólo el horizonte del corto plazo, tan desafiante aún en el corto horizonte en el que nos impone profundos y rápidos cambios. No podemos no estar atentos, es una oportunidad única 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)

9.1. La gestión de personas: ¿proceso, método o herramienta?

El liderazgo adquiere un rol central en las organizaciones, especialmente en un contexto de alta imprevisibilidad e incertidumbre como el actual, en el cual no están todavía claras las nuevas leyes o normas preponderantes en la llamada "nueva normalidad".

Esto implica un enorme desafío en la gestión de las personas, especialmente en las PyMes.

Ahora bien, cuando nos referimos a la gestión de las personas, es dable plantear si nos referimos a un proceso, un método o una herramienta de gestión.

Según los autores Gómez, Balkin, Cardy (2008), el entorno tiene una gran influencia sobre la gestión de las personas, puesto que se caracteriza por cambios vinculados a la globalización, internacionalización e integración de las empresas, sumado a la evolución del trabajo, la diversidad y el exponencial crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

La necesidad de las empresas de adaptarse para competir, de adaptarse para construir el futuro, de adaptarse para sobrevivir en entornos de crisis, implica que éstas puedan realizar el ajuste necesario en la gestión de las personas.

He aquí la importancia de las capacidades, las cuales reflejan, según Chiavenato (2007), la sinergia entre los recursos con los que cuenta la organización, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para lograr esa ventaja competitiva.

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

Entre los recursos, podemos destacar los activos físicos, financieros, tecnológicos, humanos e imagen corporativa.

Pero el análisis quedaría incompleto si no concebimos que una correcta conjunción de estos genere capacidades estratégicas, funcionales y operacionales.

Para Hamel y Prahalad (1994; 1999), la arquitectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos que permitan proteger las habilidades singulares y para pensar el largo plazo.

De allí se desprende que esa correcta "ecualización" de recursos da como resultado una de las principales fuentes de competitividad de las empresas.

Pero los autores, profundizan en un concepto que permite a las organizaciones trascender y competir por el futuro. La "arquitectura estratégica" podrá construirse si los directores tienen claro cuáles son los nuevos beneficios o funcionalidades que se ofrecerán a los clientes en la próxima década, cuáles son las competencias esenciales que se necesitarán para ofrecer esos beneficios y sobre cómo habrá de modificarse la relación con los clientes para que éstos puedan acceder más eficazmente a esos beneficios.

En esencia, la "arquitectura estratégica" permite analizar la utilización de nuevas funcionalidades, la adquisición de nuevas competencias o la migración de competencias existentes y la reconfiguración de la relación con los clientes.

En los tiempos actuales y en la post-pandemia, toma notoria relevancia lo planteado por los autores en términos de como apalancar los recursos, para lo cual se describen cinco maneras fundamentales: concentrándolos, acumulándolos, complementando, conservando o recuperando los recursos.

Si entendemos a la gestión de las personas como un proceso, tal como lo define Chiavenato (2008), se establecen cinco procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, los cuales están interrelacionados y son interdependientes.

Continuando con el planteo del autor, podríamos pensar que la gestión de las personas es una política, a partir de lo cual podemos entenderla como la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.



UNR

Desde este enfoque de la gestión de las personas como proceso o política, perdemos de vista el enorme aporte de las personas a la estrategia organizacional. Si pensamos que las estrategias -cualesquiera de ellas- son personas interactuando en un marco que facilita y promueve la construcción de valor para los públicos de interés, la caracterización como sólo un elemento táctico u operacional, luce incompleta a los fines propuestos en el presente artículo.

Aquí se desprende un elemento que podría funcionar como catalizador del cambio y de la adaptabilidad de las organizaciones a una "nueva normalidad".

Volviendo a uno de los planteos principales del presente artículo, ¿cómo será la función del nuevo líder? ¿Deberá adaptarse sólo el líder o también sus seguidores?

Según un artículo publicado en el Diario La Nación el 10 de agosto del 2020, los autores Marchiori y Hatum plantean interesantes interrogantes sobre el liderazgo político mundial: ¿Qué se puede aprender de los líderes de esos países que -como Alemania- han demostrado mayor capacidad de capear el temporal? ¿Qué hicieron? ¿Qué pasos siguieron? Por el contrario, ¿qué aprendizajes están dejando los países más afectados?

En un análisis de los patrones de comportamiento, los autores destacan en primer lugar la capacidad de realizar el diagnóstico de la situación, es decir la aptitud de reconocer que se está frente a un problema y asumirlo. El ejemplo de Ángela Merkel en Alemania nos permite ver un liderazgo centrado en el problema y en las soluciones, al contrario de lo sucedido en Inglaterra con Boris Johnson, quien inicialmente tomó medidas gubernamentales evasivas hasta tener que enfrentarse con la enfermedad en carne propia.

En segundo lugar, generar una visión, implica canalizar los esfuerzos de los seguidores detrás de un camino, generando compromiso colectivo.

Posteriormente, resulta crucial trazar un plan de acción que ayuda a reducir la incertidumbre de la población o del equipo de trabajo.

La comunicación, adquiere un rol central en brindar información que de tranquilidad, con seriedad y basado en datos empíricos contrastados científicamente.

Finalmente, el control y reajuste de las políticas y acciones implementadas permite verificar el cumplimiento de los objetivos trazados, analizar las causas de los desvíos y tomar las medidas correctivas necesarias.

En suma, el desarrollo de las características explicadas para los líderes estatales resulta igual de importante en el liderazgo de empresas Pymes, a quienes la crisis ha puesto en una situación de gran stress financiero, comercial y operacional.

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

La post pandemia será una inmejorable oportunidad de desarrollar nuevas habilidades. Según se sostiene en el informe "Resiliencia humana: las personas y sus necesidades actuales" elaborado por Accenture Research en base a un estudio basado en una encuesta a más de 15.600 empleados en 10 países de 15 sectores económicos, los colaboradores en las empresas trasladaron dos necesidades fundamentales que preceden a todas las demás: por un lado, un equipo directivo centrado en la compasión y el cuidado de sus empleados y la confianza en la gestión de la empresa ante el futuro.

En el estudio, los empleados pidieron por permisos para trabajar de una manera distinta para ser más productivos y cuidar de la salud mental, así como recibir información periódica para poder realizar el trabajo y responder con resiliencia.

En la actualidad, muchas personas se incorporan a una compañía porque se identifican con sus valores o propósito. En tiempos de crisis, esos valores y ese propósito deben destacarse más que nunca. ¿Por qué? Porque son la base del sentido de conexión y pertenencia de los empleados.

Según el artículo "Creatividad y resiliencia": las habilidades más valoradas para afrontar la "nueva normalidad", entre las nuevas habilidades que será necesario desarrollar para la nueva normalidad, se destacan la creatividad, la gestión del cambio y la capacidad de resiliencia, a las que se suman dos competencias blandas para los y las líderes PyMEs: empatía y responsabilidad.

La experiencia del Departamento de Recursos Humanos de banco HSBC en Argentina, permitió identificar 36 habilidades del futuro agrupadas en 9 comportamientos clave a desarrollar: curiosidad; creatividad; conectividad; resiliencia; engagement de clientes; desarrollo de otros; cambio y transformación; gestión de comunicaciones y mentalidad de crecimiento.

Esto implica que las empresas PyMEs, continuarán concentrando sus esfuerzos en el mantenimiento de los recursos que permitan sostener las capacidades distintivas, no obstante, deberán adaptar la gestión de las personas desarrollando nuevas aptitudes que permitirán dotar del sentido de trascendencia necesario para superar la coyuntura y continuar, tal como lo plantean Hamel y Prahalad, repensando el futuro.

9.2. La transversalidad de la gestión de personas.

Una estrategia de Recursos Humanos (RRHH) refiere a la utilización por parte de la empresa, de los RRHH para mantener una ventaja frente a sus competidores en el

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the white letters "UNR" inside.

mercado. Una táctica de RRHH es una política o un programa concreto que ayuda a avanzar hacia el objetivo estratégico de la empresa.

Gómez, Balkin y Cardy (2008), definen al "rápido cambio del entorno" como uno de los siete retos del entorno más importantes a los cuales se enfrentan las organizaciones hoy en día (los otros retos son: el crecimiento de Internet, la diversidad de los trabajadores, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia, la carencia de cualificación y el crecimiento del sector servicios).

Con respecto a la rapidez de los cambios en el entorno, es fundamental la rápida adaptación para sobrevivir, y los RRHH, en este sentido, siempre resultan clave en un sistema de respuesta eficaz. La llegada de la pandemia del COVID 19 representó para todas las organizaciones un desafío sin precedentes, y un cambio en el entorno al cual debieron hacer frente en muy poco tiempo.

Según Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008), algunas de las medidas adoptadas por las empresas cuando se enfrentan a una creciente presión por ser más productivas y trabajar con ciclos de vida del producto cada vez más cortos, tienen que ver con reducir el estrés de los trabajadores. En este sentido, las empresas deben incorporar servicios o beneficios que incrementen el bienestar y la comodidad en el entorno laboral.

La formación del personal será otro punto fundamental a atender. La formación se centra habitualmente en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento, y se diferencia del desarrollo del personal pues esta última trata de un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro. (Gómez et al., 2008). En un contexto de crisis y cambio como el actual la formación será clave para reducir esa brecha de conocimiento existente. "Las competencias que el personal necesita y hoy no posee constituyen la "brecha de aprendizaje", es decir, lo que necesitan aprender para mejorar su desempeño." (Amigo, Blaque, Latorre y Yanda, 2013, p.4).

Es importante destacar que en las prácticas habituales de R.R.H.H., el criterio para agrupar pericias es el puesto de trabajo. Sin embargo estas pericias que ayer parecían adecuadas para un determinado puesto, en el contexto actual, ya no parecen serlo. "La dinámica del mundo y de las organizaciones en particular, nos está mostrando que el puesto de trabajo puede no ser el mejor "paraguas" para agrupar habilidades" (Gore y Mazzini, 1998, p.3). Para estos autores, el concepto de "competencias" que designa modelos mentales, conocimientos, o habilidades vinculadas al trabajo puede resultar

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

más adecuado que el de puesto de trabajo, en tanto los puestos de trabajo cambian, se transforman o desaparecen y los conocimientos asociados a estos puestos se modifican y obsoletan.

Finalmente, el liderazgo será otra variable que deberá adaptarse a la nueva normalidad. Es un antes y un después de la pandemia, pues lo que hasta ayer eran zonas de confort, ahora son espacios de incertidumbre, a los cuales deben acoplarse todos las personas. El liderazgo trata ahora de corregir algunas cuestiones, deshacer otras y emprender nuevos caminos.

Las personas atraviesan las organizaciones de punta a punta, sin importar el rol que ocupen, y más aún en las pequeñas y medianas empresas, por la cercanía que estas generan. En una crisis como la actual, será necesario un liderazgo que pueda gestionar los recursos humanos de modo tal que estos puedan adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos del entorno. El líder en este nuevo orden deberá lograr que las competencias individuales generen valor y se integren a las competencias centrales de la organización, a fin de aprovechar las oportunidades que el nuevo entorno presente.

Las pequeñas y medianas empresas, pueden aprovechar estos cambios del entorno y transformarlos en oportunidades, ya que pueden adaptarse mejor y más rápido en relación a las organizaciones más grandes y burocráticas. Sin embargo, para que las Pymes estén en condiciones de aprovechar estas oportunidades, necesitarán disponer de los recursos adecuados y hacer un buen uso de los mismos (Fernandez y Revilla, 2008).

Fernández y Revilla (2008) observan asimismo una situación ambivalente en lo que refiere específicamente a los recursos humanos en las PyMEs. Por un lado se puede esperar personal motivado y con una fuerte vinculación con su empresa, mayor flexibilidad, cercanía entre dirección y empleados, mayores flujos de información y más participación, que posibilitan que los trabajadores adquieran conocimientos tácitos de la empresa. Por el contrario, observan niveles retributivos inferiores a los de las grandes empresas al igual que menores posibilidades de promoción y desarrollo profesional, lo cual dificulta la contratación de personal cualificado, tanto técnico como de gestión.

En este sentido, a fin de hacer frente a los desafíos y las oportunidades que plantea el entorno, resulta clave para las pymes superar estas limitaciones así como fortalecer y capitalizar aquellos puntos positivos con que cuentan.



UNR

Sera fundamental entonces, la gestión de los recursos adecuadamente a fin de desarrollar capacidades que permitan que la empresa haga algo mejor que las demás pese a no disponer de ningún recurso privilegiado (Fernández y Revilla, 2008).

Dicho esto, debe tenerse en cuenta que cualquier recurso o capacidad no es una fuente de ventaja sostenible frente a la competencia. Los atributos que se requieren de un recurso para lograr la sostenibilidad son: unicidad, inimitabilidad, durabilidad, e insustituibilidad (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007).

En este sentido, los recursos humanos pueden considerarse como fuentes de ventajas competitivas sostenibles claves, especialmente por su cualidad de no poder imitarse, pues cada individuo es único. De ahí su importancia dentro de la estrategia comercial integrada de la empresa. Su gestión por tanto debe atravesar a toda la organización, y no estancarse en un solo departamento o área. Los directivos por lo tanto con la ayuda del departamento de Recursos Humanos deben implantar las estrategias de RRHH que hayan elegido. "Las competencias individuales generan valor en tanto estén integradas a las competencias centrales de la empresa" (Gore y Mazzini, 1998, p.5).

10. Las habilidades soft y las habilidades hard

El año 2020, implicó un cambio violento en el modo de trabajo de las empresas y organizaciones de todo el mundo; y sin duda alguna se reflejó con mucha fuerza en el departamento de recursos humanos, que debió dirigir y poner en funcionamiento la metodología de teletrabajo con una velocidad inesperada y sin ninguna preparación previa. Si bien, es cierto que en otros lugares y empresas del mundo, el trabajo Home Office se venía imponiendo, en nuestro país las experiencias eran muy escasas, y el 20 de marzo 2020, la pandemia COVID-19 obligó a muchos trabajadores a permanecer en sus hogares y su forma de trabajo cambió radicalmente.

Durante los primeros días la tensión se hizo extrema a raíz de la urgencia en la toma de decisiones y la rapidez necesaria para ejecutar las mismas como por ejemplo, la compra de equipos informáticos para los empleados que estaban en sus casas, las conexiones de trabajo remoto, etc. Tras éste primer impacto, fue posible comenzar a analizar la efectividad de las tareas realizadas de éste modo, es decir, si realmente era posible llevar a cabo todas las tareas de los puestos que se enviaron a casa y lo más

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

importante, si quienes desempeñaban dichos puestos contaban con los requerimientos necesarios para realizar teletrabajo.

Como es conocido, el decreto 297 del PEN dispuso el aislamiento social, preventivo y obligatorio, con el fin de mitigar el impacto sanitario del COVID 19, lo cual produjo una disminución de trabajadores en sus lugares habituales motivo por el cual las empresas debieron recurrir al mercado laboral para cubrir puestos. Es allí cuando surgen cambios en la selección del personal, ya que habilidades o competencias soft que no eran requeridas para todos los puestos pasan a tener un papel preponderante, tal es el caso del manejo de herramientas digitales, flexibilidad y proactividad y comunicación.

Según Spencer y Spencer (Alles, 2002, p. 7); competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un standard de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. De allí que las competencias sean consideradas en todos los procesos relacionados con la vida o carrera laboral dentro de las empresas u organizaciones, es decir, selección, evaluación, promociones, acceso a beneficios y gestión de personas en general.

Las empresas están formadas por personas y de acuerdo a lo expresado por Claude Levy –Lebayer (Alles, 2002, p. 12), las competencias de las empresas están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales de su personal. De allí la importancia para la empresa de administrar bien su stock de competencias tanto actuales como potenciales.

El manejo de herramientas digitales incluye a todas las disponibles y utilizadas por la empresa que selecciona personal nuevo o temporario.

Martha Alles en su Diccionario por competencias, se refiere a Flexibilidad (Alles, 2002, p. 37), trata acerca de la capacidad para adaptarse rápidamente y trabajar con eficacia en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Implica apreciar perspectivas diferentes. Supone entender y valorar distintas posturas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades a su cargo.

Al evaluar a la persona que desempeñará el puesto será importante analizar si el candidato ve el cambio como una oportunidad y no como una amenaza y si mantiene un buen nivel de desempeño aún con cambios en las condiciones de realización de sus tareas. Ajusta sus acciones ante cambios en la planificación o lineamientos de la dirección.



UNR

Al definir la competencia Iniciativa o Proactividad (Alles, 2002, p. 39), se dice que es la capacidad para actuar anticipándose a los hechos, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas con decisión e independencia de criterio. Implica la habilidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados, sin necesidad de un requerimiento externo que lo impulse.

Al evaluar a la persona tanto que postula o que ocupa el puesto, deberá tenerse en cuenta si cumple sus tareas sin realizar continuas consultas, no requiere supervisión estrecha. Es autónomo para proponer pautas, métodos o criterios de organización para su tarea. Actúa antes de que se lo pidan, busca información necesaria y resuelve los obstáculos que se le presentan. Reacciona rápidamente para evitar que un problema menor se convierta en grave. Muestra disposición a buscar nuevas tareas, desafíos y oportunidades.

La competencia Modalidad de Contacto es definida por la misma autora (Alles, 2002, p. 63) como: la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación. Asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información y valora las contribuciones de los demás.

Otra competencia que cobra relevancia es la Innovación (Alles, 2002, p. 71), entendida como la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento económico donde actúa. La realidad actual podría sumarse claramente a ésta lista propuesta por Martha Alles.

Es muy probable que estas definiciones de habilidades y sus descriptores, ya se encuentren en los diccionarios de competencias que muchas empresas poseen o en los Manuales de evaluación de puestos, pero lo novedoso será ajustarlos a puestos que quizás antes del Covid-19 no lo requerían.

En éste marco toma relevancia el proceso de onboarding planificado por las empresas. Cabe destacar que la implementación este tipo de programas se torna imprescindible para las PyMES, ya que no es necesario realizar una erogación económica demasiado alta y disminuye los costos laborales derivados del pago de salarios sin retorno y de los recurrentes gastos en selección (Santillana, 2020).

Las PyMEs que quieran implementar procesos onboarding podrán hacerlo por medio de videos o cursos de e-learning o de plataformas virtuales para nuevos empleados. Estas herramientas son de bajo costo y ya han sido probadas en países como España,



UNR

donde por medio de éste proceso las empresas han tratado de formar, informar y motivar a sus empleados, tal es el caso de la empresa INDRA.

En definitiva este es un desafío más, que deberán enfrentar las empresas en su búsqueda de nuevas estrategias de negocio para la generación de valor en una sociedad que seguramente habrá cambiado.

11. ¿Qué pueden hacer las pymes que las grandes organizaciones no pueden, ante la adaptabilidad en un escenario de crisis?

11.1. Las oportunidades que nos plantean los escenarios de crisis

Adaptarse y cambiar con agilidad es hoy uno de los imperativos estratégicos más importantes de las empresas en el entorno VUCA ². Supone un gran desafío en un entorno cambiante donde adquiere relevancia moverse con agilidad y ofrecer nuevas respuestas en el contexto y condiciones actuales del COVID19, pero significa una oportunidad para las PyMES teniendo en cuenta sus características prevalentes: su versatilidad, flexibilidad y agilidad en términos de oportunidad con respuestas rápidas e innovadoras.

Fardelli y Corroplese (2012) al estudiar los procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas PyMEs identificaron algunas dimensiones para su análisis partiendo de los disparadores (internos y externos) para la toma de decisiones, la relación interativa entre subprocesos de generación de información y la deliberación y la generación de alternativas de opciones estratégicas.

Estos tres subprocesos (no lineales) dependen tanto de las características personales del empresario PyME como así también de las capacidades y recursos internos de la firma, en un contexto determinado.

A diferencia de las grandes empresas, en las PyMEs estos procesos se ven condicionados por las reducidas capacidades de absorción³, por las dificultades para delegar en la toma de decisiones y por la preminencia del empresario PyME (owner-manager) como aquel que lleva adelante en última instancia la formulación de la

² Entorno VUCA comienza a ser utilizado en los años noventa y es un acrónimo inglés de cuatro términos: Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity

³ La capacidad de absorción refiere a la habilidad de una empresa para reconocer el valor de información nueva, externa a la empresa, assimilarla y aplicarla. Constituye parte del proceso de aprendizaje, en cuanto refleja su habilidad para identificar, asimilar y explotar conocimiento del entorno, siendo crítica para la supervivencia a largo plazo.

estrategia. Fardelli y Corrololese (2012) destacan algunos aspectos en las PyMEs como:

- *Perfil y características personales del empresario PyME*: Comprende los aspectos de la trayectoria personal, educativa y profesional del empresario. Asimismo, incluye su conocimiento del sector y la experiencia acumulada en gestión de empresas y/u organizaciones empresariales. Tiene en cuenta los componentes de la idiosincrasia del empresario.
- *Características del proceso de toma de decisiones estratégicas*: Implica el grado de racionalidad y sistematización del proceso de toma de decisiones, las fuentes de información y la generación del conocimiento (relación entre lo tácito-codificado).
- *Comprensión del entorno*: Es entendido aquí como la percepción y "recorte" del entorno por parte del empresario y/o la firma al momento de desarrollar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

12. La gestión de recursos y su influencia en la generación de competencias centrales

La empresa es un equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

En el frente externo, la empresa se enfrenta con sus oportunidades, amenazas, su entorno y su compromiso social.

En el frente interno, la empresa define su negocio, con alta percepción de sus clientes y responde a sus objetivos en función del desarrollo de esas capacidades únicas que permiten convertir a su oferta en una propuesta de valor única.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, (2007), cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características, (Amigo; 2009; 2012; 2017):

- Recursos valorables
- Recursos escasos
- Recursos difíciles de imitar
- Recursos sin sustitutos

Estas características deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja



UNR

competitiva que dichas características genera, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Según Hamel y Prahalad, (1999) una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias. Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno.

Básicamente una empresa que desconoce el potencial que generan sus propias capacidades asume seis riesgos:

1. Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento. Es común delimitar los espacios del mercado, sin tener en cuenta si ese espacio se puede sostener con propias ofertas de valor.
2. Asignar sus competencias a segmentos equivocados, esto significa que por ejemplo la empresa invierte en tecnología en mercados hipercompetitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento.
3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.
4. Dependere de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.
5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el desconocer el grado de cuidado que las mismas requieren compromete la propia misión corporativa.
6. La sorpresa de la aparición de competidores que vislumbraron la ausencia de valor, sostenida en esas competencias no desarrolladas por la empresa.

Luego el proceso de desarrollo de las competencias esenciales, se basa en la identificación, la adquisición, la utilización y la protección de la diferenciación lograda por dichas competencias.

La empresa debe tener muy en claro si esas competencias se desarrollarán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si para atender las necesidades de un mercado actual o nuevo, debe desarrollar aún más sus potencialidades actuales o invertir en potencialidades nuevas.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:



	Mercado actual	Mercado Nuevo
Competencia actual	Rellenar el mercado con fortalezas actuales	Desarrollo
Competencia nueva	Desarrollo de producto	Innovación y diversificación

Fuente: (Amigo, Adriana UNR 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

El desarrollo de una competencia actual, requiere de:

- Disponibilidad de dicha competencia.
- Que la empresa tenga total dominio de su potencial, para no invertir inútilmente en un recurso que no garantiza el agregado de valor.
- Identificación de las competencias obsoletas, cuya amortización genera un costo hundido sin reconversión.

El desarrollo de una competencia nueva, requiere de:

- Accesibilidad a dicha competencia sin afectar el índice digerible de endeudamiento de la empresa.
- Conocimiento de los requerimientos del mercado para invertir en la competencia justa para agregar la oferta justa al mercado correcto.
- El perfil competitivo y el nivel de crecimiento del mercado, determinará la capacidad de reconversión de dicha competencia, en tanto la inversión represente una apuesta al futuro, basado en la posibilidad de inversión y generación de tasa de retorno sustentable.

La empresa debe acompañar este proceso de apalancamiento con la estructura organizativa que sostenga un sistema de información, tal que permita el proceso de control de gestión para la sustentabilidad de la estrategia de crecimiento.

Ahora bien, en este proceso de apalancamiento de competencias, ¿qué pasa con la cultura empresarial? Pues el proceso de desarrollo de una competencia actual ó una nueva competencia, representa un proceso de erogación que impacta en la visión económica, financiera y patrimonial de la empresa; por lo que la asignación de recurso que dicho proceso significa, implica que a veces determinadas áreas o gerencias se vean perjudicadas a favor de otras, con su correspondiente consecuencia cultural y



UNR

política.

Entonces, en nuestro proyecto, se está investigando si las pequeñas y medianas empresas seleccionadas en la muestra:

1. Tienen un programa de competencias esenciales.
2. Lo están aplicando a políticas de crecimiento.
3. Ese proceso se basa en un apalancamiento genuino.

En consecuencia, si el éxito de la estrategia de la empresa, depende del logro de la ventaja competitiva sostenible, según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, (2007) se deberán examinar sus recursos y habilidades, los que se tornan cada vez, más importantes, cuanto más difíciles de conocer, son para la competencia.

13. Ventajas y desventajas de las pequeñas organizaciones para gestionar recursos

Una mirada sobre la gestión de los recursos en la PyME, considerando recursos y capacidades como dos niveles de análisis diferentes, es la que ha planteado su relación con la estrategia y su identificación a partir de la distinción entre recursos tangibles e intangibles, mediante el concepto de rutinas organizativas. Así mismo, los problemas que plantean la identificación y medición de los activos intangibles de la empresa o capital intelectual.

La evaluación del carácter estratégico de los recursos y capacidades se puede realizar en función de los criterios que permiten obtener la ventaja competitiva (escasez y relevancia), así como de aquellos que inciden en el mantenimiento de la misma (durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad y complementariedad) y de la problemática relativa a la apropiación de las rentas asociadas a dicha ventaja competitiva (apropiabilidad).

En cuanto al recurso intangible humano, la generación interna de recursos y capacidades requiere de una estructura organizativa, una política de recursos humanos y una cultura organizativa que incentive el transmitir y compartir conocimiento entre los integrantes de la PyME, de esa forma se lo puede considerar como una ventaja competitiva.

Prahalad y Hamel (1999) postulan que esta ventaja se observa en las PyMEs cuando analizamos su estructura organizativa interna que es esencialmente flexible, flexibilidad que facilita el flujo de conocimientos y el aprendizaje organizativo, mediante unidades organizativas construidas en torno a las competencias esenciales en las que el principio de interrelación prevalece sobre el de autonomía para lograr un aprendizaje entre pares donde fluye el conocimiento de unas a otras (en conjunción con una coordinación horizontal, la creación de equipos de trabajo interdepartamentales e interdisciplinarios. que promuevan la cooperación entre unidades). Esta ventaja se potencia si se articula con una cultura organizacional que sostenga políticas que promocionen valores y creencias para favorecer la incorporación de nuevos conocimientos, motivados por la mejora constante y el aprendizaje permanente.

Otra mirada sobre la gestión de los recursos en las PyMEs, podemos hacerla considerando el modelo de Amigo (2009; 2012; 2017), donde los recursos, en un escenario de crisis, tienen una muy diferente performance según cual analicemos.

En cuanto a los recursos financieros, dada la experiencia de crisis cíclicas en Argentina, las PyMEs no han sido importantes tomadoras de crédito, su nivel de endeudamiento promedio es bajo y, por consiguiente, su capacidad para tomar endeudamiento es importante. La aversión al financiamiento externo, tanto a través de entidades financieras como mediante el mercado de capitales, limitó la posibilidad de inversión en planta y equipo. De cualquier manera, en un nuevo contacto de crisis como el de la pandemia del Covid19, esta situación opera como una ventaja.

Dependiendo de la actividad de las PyMEs, los Recursos Físicos tienen diferentes niveles de importancia. La flexibilidad se manifestó con rapidez en algunas actividades para reutilizar sus recursos físicos para nuevos procesos: varias empresas de la actividad de indumentaria, tanto de ropa como de zapatos, viraron rápidamente sus procesos a la fabricación de tapabocas, barbijos y ropa del personal de la salud. Lo mismo ocurrió con empresas del rubro de refrigeración, que optaron por reconvertirse en suministradores de equipos para la atención hospitalaria. Asimismo, la pandemia aceleró procesos que algunas empresas venían gestando por lo cual, algunas actividades que venían modificando procesos o tercerizándolos, lo comenzaron a hacer, o bien, cambiaron sus actividades administrativas y comerciales a home-office.



UNR

Por el lado de los Recursos Humanos, el entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa. Ante una crisis se pone en juego la capacidad de adaptabilidad de los empleados y tal como expresa Amigo (2009), este recurso determina la flexibilidad estratégica de la empresa para mantener su ventaja competitiva. La capacitación en herramientas digitales así como la formación en habilidades soft son dos instrumentos que pueden garantizar la sustentabilidad de la empresa en un contexto de crisis.

Por otro lado, los Recursos Tecnológicos, especialmente aquellos relacionados con derechos de propiedad intelectual que la empresa hubiera logrado desarrollar aportan también a la adaptabilidad de la misma. Aquellas organizaciones que venían invirtiendo en recursos para la innovación, tanto en forma privada como a través de modelos de asociación público privada, se encuentran en una mejor posición para enfrentar las crisis.

La propuesta de valor que la empresa haya logrado ser percibida por sus clientes, si es así, seguramente se habrá transformado en una ventaja competitiva sostenible. Esta propuesta de valor, junto con la estrategia de marketing y el perfil competitivo adoptado por la empresa, constituirá su Matriz frente Externo – Frente Interno de la Imagen Competitiva y permitirá generar la lealtad de su mercado meta. Este recurso es quizás es el que más difícil se suele encontrar una PyME y en un contexto de crisis se siente su carencia.

Por último, el recurso que cita Amigo, (2018) como la capacidad empresarial, es quizás, uno de los más controvertidos, teniendo en cuenta la omnipresencia del empresario PyME, que muchas veces, así como es muy flexible, muchas decisiones las toma en soledad y sin suficiente análisis y planificación. El estilo de liderazgo que ejerce en un escenario de crisis puede ser audaz, dada la flexibilidad que le permite el tamaño y la estructura de la empresa.

¿Qué ventajas observamos puntualmente en las PyMEs respecto de las grandes empresas?:

- Flexibilidad: comparadas con las grandes empresas, las PyMEs pueden adaptarse con mayor facilidad a los cambios en el mercado, además pueden ajustar sus niveles de producción mucho más rápido que estas ante tales variaciones.
- Cercanía: se relacionan mucho más con sus clientes, siendo esta relación más estrecha de manera que les permite conocer los deseos, gustos y necesidades, por lo que también pueden ofrecerles un trato más personalizado.
- Sencillez: tanto en su infraestructura como en su estructura organizativa, también permite ajustarse a los cambios rápidamente, incluso el hecho de cambiar de actividad, nicho de mercado y hasta la toma de decisiones son más expeditas (aunque se centralicen en el dueño o los socios de la PyME).
- Agilidad: no presentan tanta burocracia como las grandes empresas, el proceso de decisión es rápido
- Ocupación: aprovechan los nichos de mercado desocupados, los que no son tan interesante para las grandes empresas por resultarles poco rentables.
- Enfocadas: en la satisfacción de su cartera de clientes, están orientadas a ello.
- Versatilidad: tienen la capacidad de identificar nuevas oportunidades y abrirse campo en ellas para aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Fernández (2008) expresa que, al igual que sucedía con la eliminación de recursos obsoletos o no valiosos, las PyMEs no están sujetas a inercias organizativas y resistencia al cambio en el mismo grado que las grandes empresas, lo que puede favorecer su adaptación a entornos cambiantes.

Podemos sintetizar las principales desventajas en la gestión de las PyMEs, respecto de las grandes empresas:

- ✓ Su administración no es especializada (lo empírico prevalece) y generalmente la realizan los propios dueños.
- ✓ Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, con bajos rendimientos.
- ✓ Mantienen altos costos de operación.
- ✓ Escasa reinversión de utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- ✓ El porcentaje de contratación de personal especializado y capacitado, es bajo por no poder abonar altos salarios.

- ✓ Lo anterior provoca problemas de retención del personal especializado y con determinado expertise, puesto que los salarios y retribuciones que las PyMes proponen son inferiores a los de las grandes empresas.
- ✓ La calidad de la producción no siempre es la mejor, existen ineficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- ✓ Atención oportuna de quejas y reclamos de clientes (aunque es un aspecto que evoluciona para mejor)
- ✓ Menor control organizativo formalizado en comparación con las grandes empresas.
- ✓ Tienen menor capacidad competitiva, tecnológica, publicitaria, económica y acceso a la financiación de la que tienen las grandes empresas.
- ✓ Su inversión en I+D, equipos de trabajo y talento humano es escasa respecto a las grandes empresas.
- ✓ Son organizaciones débiles en cuanto a la estandarización de productos.
- ✓ Les resulta difícil competir con los precios que ofrecen las grandes empresas.
- ✓ Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.

En este sentido, Fernández (2008) expresa que *"...las PyMEs no pueden obtener ventajas derivadas de la obtención de economías de escala y alcance, sus estrategias parecen ser fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a alta tecnología y disponen de recursos financieros limitados y basados principalmente en la generación de recursos internos"*.

14. Cambios condicionantes a partir del COVID 19

Ahora, qué fue lo que cambió en este contexto condicionado por la pandemia de COVID19?

Podemos decir que, dada la pandemia y la larga cuarentena, el Mercado cambió rápidamente. Desde el lado de las empresas, se aceleraron procesos que se venían gestando, como el cambio del modelo de negocio hacia la virtualidad (comercio electrónico, ferias virtuales y delivery), y desde el lado de la demanda, hacia una mayor revaloración del tiempo en casa, y dado la falta de salidas y de reuniones presenciales, una disminución de los consumos que hacen a la vanidad (ropa, perfumería, cosmética, zapatos, entre otros rubros). Estos cambios exigen una reacción urgente por parte de las empresas y es allí donde las PyMes tienen una oportunidad, teniendo en cuenta la rapidez para la toma de decisiones que se da en su



UNR

interior, ya que son pocos quienes deciden (en PyMes básicamente los familiares). Esa celeridad se convierte en una ventaja respecto de las grandes empresas. Podemos decir que las PyMEs se adaptan y aprovechan mejor las nuevas oportunidades que ofrece este nuevo modelo de negocio.

También se ve favorecida la imagen de la PyMe y su relación con los clientes a partir de la flexibilidad, adaptabilidad y versatilidad, aprovechando la aceleración del proceso de digitalización así como la reestructuración de su negocio, modernizando su oferta de valor, una oportunidad de reinversión del negocio.

15. Ventajas y desventajas de las grandes organizaciones para gestionar recursos

En cuanto a las grandes empresas, podemos focalizar la relevancia que le dan al proceso de planificación así como a los aspectos tecnológicos y a la introducción de nuevas tecnologías (I+D entre otras), el aprovechamiento de las sinergias mediante alianzas, acuerdos empresariales y/o entre empresas del grupo económico. Mediante estos últimos mecanismos la empresa se sirve de los recursos y capacidades de otras organizaciones para apalancar los suyos propios. Todo esto se traduce en eficiencia en el uso y gestión de los recursos

Siguiendo a Fernández y Suarez (1996) sobre la competencia como "lo que se hace" acercando el concepto de recurso al de capacidad, es decir un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad, aquello que se hace bien como resultado del trabajo conjunto de una serie de recursos (Grant, 1991); es decir, lo que Hamel y Prahalad (1990) denominan competencia básica, si bien éstos se centran en los aspectos tecnológicos del saber hacer.

En las grandes empresas, aparece esa relación eficiente de recursos y capacidad reflejada en la planificación, en la aplicación de procesos de innovación, la generación de proyectos innovadores y nuevas tecnologías, que además favorecen la economía de escala.

Por otro lado, si aplicamos el modelo de recursos de Amigo (2009), descrito en el Punto II, al análisis de las ventajas y desventajas de las empresas grandes podemos destacar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros, los recursos tecnológicos y la imagen corporativa.



UNR

En cuanto a los recursos financieros la gran empresa dado su tamaño puede disponer de un fuerte aporte por parte de las entidades financieras y, si se trata de una empresa cotizante, del mercado de capitales, local e internacional.

Donde las empresas grandes pueden tener una fortaleza es en la imagen corporativa, la propuesta de valor que la empresa haya logrado ser percibida por sus clientes, en relación a las acciones de sus competidores. Expresa Amigo (2009) que:

- *“esa propuesta de valor debe ser ética, equitativa y no puede encapsularse en compartimentos estancos,*
- *la propuesta de marketing debe ser diferente y única para esta categoría de clientes, perceptible por el mercado y continua”.*

La imagen corporativa resulta como consecuencia de un proceso continuo de comunicación y percepción de valor por parte de los clientes que se traducen en la lealtad hacia las diferentes propuestas de la empresa. Y dicho proceso, podemos decir que resulta de la trayectoria que tiene la gran empresa apoyada por los recursos financieros.

Los recursos físicos quizás son un vagón en contra por el peso que significan los costos fijos, por lo que operan como una desventaja en situaciones de crisis.

En cuanto a los recursos humanos, la actividad de la empresa condicionará la mayor o menor flexibilidad para enfrentar la situación crítica. Teniendo en cuenta que en muchas organizaciones las tareas tienen un alto grado de especialización, y que un escenario de crisis exige versatilidad, el tiempo que requiere la capacitación de los empleados operará como una desventaja en relación a empresas más pequeñas.

La misma cuestión que planteamos para las PyMES podemos plantearlas para las grandes empresas y como se adaptaron y enfrentaron los cambios que operaron en el Mercado bajo la pandemia del COVID19

Los impactos que generan los cambios en el Mercado no tienen la misma respuesta en la gran empresa, dado que los procesos de toma de decisiones llevan más tiempo, teniendo en cuenta los procedimientos y las formalidades que exigen sus modelos de gestión.

Por otro lado, algunas grandes empresas (especialmente las tecnológicas) pudieron aprovechar una oportunidad a través de la generación de alianzas con el gobierno, apoyándolo con herramientas tecnológicas como los sistemas de rastreo, tests y control de los habitantes respecto del COVID19. La fuerte relación que las grandes empresas habían desarrollado con el gobierno significa una ventaja, que debería ser apalancada, haciendo que el valor que genera esta alianza no se encapsule en compartimentos estancos. (Amigo; 2009; 2012, 2017).

16. Conclusiones

- La nueva ecuación del valor, deberá priorizar qué nuevos requerimientos se plantearán a partir de estas nuevas realidades en las que el aval de la comunidad científica será fundamental para que los vínculos entre los clientes y las marcas se gestionen sobre la confiabilidad.
- La nueva comunicación: la sociedad necesita confiar y esa confianza deberá construirse sobre la verdad y la genuina información: *“Que la normalidad que añoramos ya no sea contada por los creativos publicitarios, como cuentos de hadas”*. Los mensajes ya no ganarán por creativos, deberán tener el aval de la comunidad científica.
- En esta crisis, es imprescindible tener un anclaje con el cliente, que agregue valor y trascienda al precio.
- En esta crisis, el escenario de vulnerabilidad desde la salud y desde la economía enfrenta a las empresas a un nuevo consumidor, racional y reflexivo que ya no tiene capacidad de decisión indiscriminada y emotiva.
- Los cambios en los estímulos genuinos de satisfacción, determinan un comportamiento en los mercados en un camino racional de solución de problemas, en el que la mejor decisión es el resultado de un proceso de evaluación de alternativas.
- El anclaje, lo desarrollará, la construcción ética de la propuesta de valor
- Las marcas se deberán hacer cargo de sus fórmulas de satisfacción
- Si el consumidor no puede confiar, no va a pagar nada. Encontrar Clientes para los productos, ya no será suficiente. Será imprescindible, construir valor para los clientes
- Las empresas que no puedan ser creíbles para sus clientes, perderán el control de su estrategia.

- Estamos frente a una nueva sociedad, un nuevo consumidor, una nueva normalidad y nuevos códigos de interacción social, los que nos plantean una nueva empresa, más humanizada, más empática con el cliente interno y con el cliente externo, con las personas, más solidaria, que encuentre en los nuevos escenarios de crisis, la inspiración para construir valor tan solo monitoreando, interpretando y respetando los nuevos requerimientos sociales e individuales.
- Ante una sociedad en transformación, en la que se está replanteando y cuestionando los modelos de interacción, aparece una sociedad que requerirá valores como la ética, la justicia, la inclusión, la nobleza, la solidaridad, la coparticipación, la responsabilidad individual y colectiva, los que replantearán los círculos de poder y la cultura organizaciones necesaria y suficiente para el desarrollo de capacidades distintivas, en las que se sostendrá la nueva ventaja competitiva sostenible.
- Los cambios manifestados, en tiempos contemporáneos, atravesados por la declaración de pandemia mundial decretada por la OMS, COVID 19, nos plantean nuevos escenarios desafiantes y anclajes de las nuevas plataformas estratégicas para operar cambios estructurales en las organizaciones.
- Frente a la exigencia de la adaptabilidad, las empresas y especial las PyMEs, pueden tomar la oportunidad de cambiar bajo decreto, pues "el no cambio", representa "el no futuro".
- Cuando dos grandes autores como Hamel y Prahalad, nos invitan a repensar el futuro, si adecuamos ese título a nuestro presente, encontramos que nuestro futuro más que nunca depende de nuestro presente, por lo que el cómo y la decisión del "sí cambio" adecuado a una propuesta de valor comprometida, ética y empática con esta nueva realidad, están instalando un concepto siempre vigente cual es, el presente compromete y asegura el futuro de la organización.
- Las posibilidades pueden verse afectadas, según cómo las miremos, observemos, analicemos y apalanquemos, sólo que deberemos comenzar, replanteando los negocios, a partir de las nuevas realidades, en las que la carencia del recurso y la presencia de la dificultad, serán inspiradores de estrategias basadas en el valor, desde una visión compartida por todos quienes componemos los equipos de trabajo, los que quizás ya no tengan un solo líder, será necesario convocar a los líderes formales y a los líderes informales, a los seguidores de los líderes, a los entrepreneur y a los enterpreneurships, pues

tener éxito dejará de ser un objetivo, un objetivo tan solo será alcanzar el próximo objetivo.

- Las estrategias y los recursos son transversales a las empresas y se retroalimentan. Ante escenarios de imprevisibilidad e incertidumbre, este proceso se ve deflacionado y perjudicado pues las empresas gestionan mejor sus recursos cuando aumenta su volumen de negocios, dado que los procesos decisorios se planifican y estructuran.
- Las estrategias se gestan en el frente interno gracias a la gestión de recursos y se ponen a prueba en el frente externo, en el negocio, desarrollando sus ventajas competitivas sostenibles, el frente externo agregará valor y se retroalimentará con el frente interno en tanto y en cuanto la empatía de la empresa por sus clientes, casi sea una misión empresarial.
- Las estrategias se formulan y se implementan para mejorar los vínculos con los clientes, dada la situación de vulnerabilidad de los mercados, los vínculos con los clientes, se deberán reforzar teniendo en cuenta el equilibrio entre sus requerimientos, sus expectativas y la oferta de la empresa.
- Las empresas están más preocupadas por los recursos generadores de costos que los generadores de valor, sin embargo en los escenarios planteados por la pandemia decretada por la OMS y antes la imprevisibilidad del futuro de las empresas en una economía con indicadores negativos, sólo los recursos generadores de valor, serán los impulsores de la rentabilidad y del crecimiento de las empresas.

17. Recomendaciones

- Establecer, formular e implementar políticas claras en la gestión de recursos que consistan en
- Identificar áreas claves de decisión. Estas áreas claves son aquellas, que son funcionales a las estrategias de crecimiento, independientemente de las estructuras organizativas y con ellas también.
- Identificar los requerimientos que estas áreas funcionales poseen respecto de: Recursos Humanos; Recursos Físicos; Recursos Tecnológicos; Recursos Financieros, Imagen Corporativa;
- Establecer políticas de apalancamiento mutuas complementarias y mutuas

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

excluyentes, identificando niveles de paridad y adversidad que determinarán lo que será necesario, formular, controlar y desarrollar, por ejemplo, qué impacto tiene en la imagen corporativa, la baja del precio de un producto, en la etapa de crecimiento de la demanda.



Anexo

Análisis de Percepciones Metodología Soporte

Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario

Ficha técnica	Estudio cualitativo, para grupos de empresarios PyMES, ciudad de Rosario
1. Tipo de estudio	Entrevistas centradas de grupo
2. Entrevistas centradas de grupo	Entrevista en profundidad
3. Tipo de Preguntas	Alternativas abiertas
4. Diseño muestral	Dirigido
5. Total casos	34 entrevistas dirigidas
6. Período de ejecución	Setiembre 2020 – Abril 2021
7. Variables de segmentación	Socio económicas: cantidad de empleados, antigüedad, ocupación, nivel de actividad, siendo la variable aglutinadora, empresas PyMEs, de la ciudad de Rosario

GRÁFICO N° 1

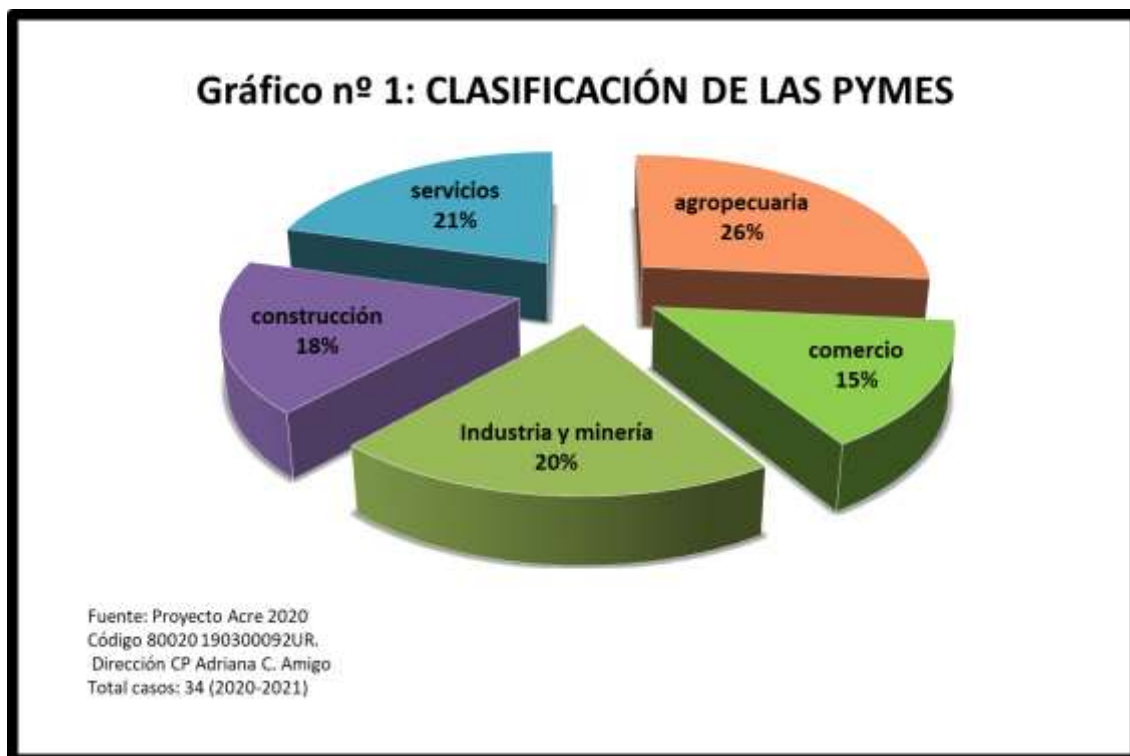




GRÁFICO N°2

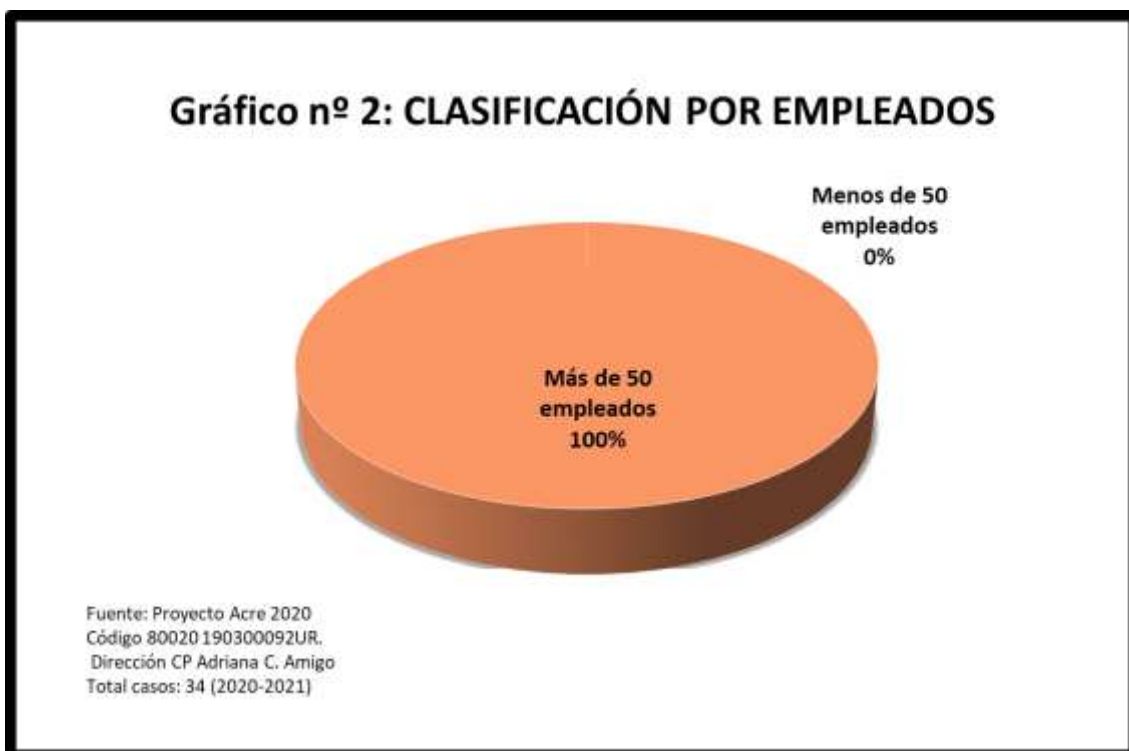




GRÁFICO N° 3





GRÁFICO N° 4





GRÁFICO N° 5



GRÁFICO N° 6

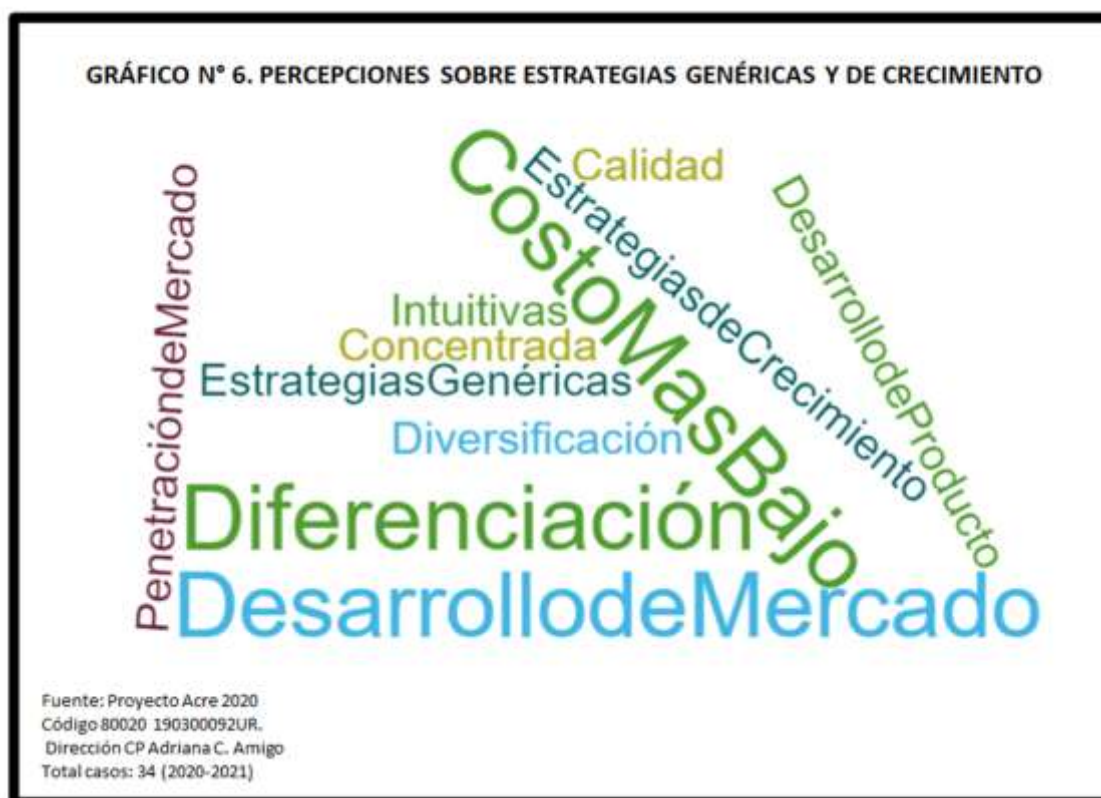




GRÁFICO N° 7



FRASES GENERADAS EN EL ANÁLISIS DE PERPECIONES DE
EMPRESARIOS PYMES

GESTIÓN DE RECURSOS

Tomamos decisiones con información
Con otros sale mejor la idea
Adaptación en la mayoría de los procesos

UNR

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Convertir las amenazas en oportunidades

CONTINUIDAD DE LAS POLÍTICAS

Lo mejor que nos puede pasar es estar en movimiento
La planta en funcionamiento es lo mejor que nos puede pasar

FORTALEZAS

Nuestra fortaleza es nuestra cultura empresarial
Las fortalezas nos las dan las crisis, no el día a día

UNR

DEBILIDADES

Si me fijo una meta del 95 % de satisfacción de mis clientes, y no la alcanzo eso ya es una debilidad

CONTEXTO

Estamos huérfanos de políticas públicas

CULTURA

Dar solución a los problemas

Nuestra fortaleza es nuestra cultura empresarial

La cultura que nos deja nuestro padre desde su testimonio

Me apasiona la empresa familiar

Administrar la cultura, que las personas estén a gusto

UNR

MARCA

La marca es nuestra vida
La marca nos dará libertad para fijar los precios
La marca es la empresa
Lo vuelvo a contratar por la calidad de sus trabajos

PERSONAS

Hacer de nuestra empresa, satisfacción para nuestros empleados
Lo importante, las personas
Generar equipos interdisciplinarios, marca el futuro de nuestra empresa
Los recursos humanos son fundamentales
Los contrato por la calidad de sus recursos humanos
Tenemos un plan de formación y promoción de los empleados

TECNOLOGÍA

Hay tecnología económica y accesible que se utiliza
y otra imposible de alcanzar
Invierten en equipos y máquinas de primera línea

UNR

CRISIS

Somos sobrevivientes

Las fortalezas nos las dan las crisis, no el día a día

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2002): *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Amigo, Adriana (2013): *Bases internas de la competitividad de las PyMEs. Impacto del área comercial en dichas bases, en PyMEs de las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes*. Trabajo presentado en las XVIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, Noviembre 2013.
- Amigo, Adriana (2018): *La gestión de los recursos en las pymes, fuente de su competitividad interna*. Trabajo presentado en las XXIII° Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR., Noviembre 2018
- Amigo, Adriana (2009): *Negocios con valor*, Editorial Fundación Ross, 1° Ed. Rosario. Argentina
- Amigo, Adriana (2012): *Negocios con valor*, Editorial Fundación Ross, 2° Ed. Rosario. Argentina
- Amigo, Adriana (2017): *Negocios con valor, una metodología para generar ventajas competitivas sostenibles*. Editorial Académica Española, Ed. 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.
- Corzo, Sebastián. (2020). *ADN 2020 + Del consumidor Argentino*. División Insights. Kartan. Buenos Aires. 2020.
- Daft, Richard. (2010): *Teoría y diseño organizacional*. 10° Edición. México: Cengage Learning.
- Fardelli Corropolese, Claudio; Diaz Daiana Valeria; Gonzalez, Natalia Lorena; Szlechter, Diego Fabián (2012): *Especificidades del proceso estratégico en*

- PyMEs Argentinas: un Estudio de Casos*, SaberEs Revista de Ciencias Económicas y Estadísticas, Número 4.
- Fernández Rodríguez, Zulima y Suárez Gonzalez, Isabel (1996): *La Estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Madrid.
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.
- FOUCAULT MICHEL. (1992) *Microfísica del poder*. Ediciones de la Piqueta. 3º Edición. Madrid. España.
- Grant, Robert M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Thomson Civitas, 5.ª edición, Madrid.
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008): *Gestión de Recursos Humanos* Pearson Educación SA 5º 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, Gary; Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1999): *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona. España.
- Munuera Alemán José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel (2007): *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. España
- Robbins, Stephen, Coulter, Mary. (2005): *Administración*. Pearson Educación. 8º Edición. México.
- Schein, Edgard H. (1992): *Organizational Culture And Leadership*. John Wiley & Son In. 5º Edición. New Jersey. EE.UU.
- 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.



UNR

Fuente

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 [http: https://](http://https://)

<https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/14472-el-proceso-onboarding-un-aliado-contr-la-fuga-de-talento><http://www.perfil.com/internacional/zygmunt-bauman-ser-populista-no-es-siempre-malo.phtml>.

(9-1-17). Última visita: 15-9-20

https://es.wikipedia.org/wiki/pandemia_de_enfermedad_por_coronavirus_de_2019-2020.

Última visita: 15-9-20

<https://www.accenture.com/ar-es/about/company/coronavirus-business-economic-impact-iconic>

<https://drive.google.com/file/d/1Sno6m5F0A6pKAY62ozBkacqwtLsFCKY7/view?usp=sharing>

<https://www.accenture.com/ar-es/about/company/coronavirus-systems-resilience>

https://www.ey.com/es_pe/board-matters/encuesta-directorios-covid-19

<https://ib.impulsobaires.com>