



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

ACTAS

Jornadas Anuales

“Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística



UNR

Amigo, Adriana Célide

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

EL LIDERAZGO POST PANDEMIA¹

Resumen:

El presente trabajo, se propone analizar y reflexionar sobre si la post pandemia, está planteando un nuevo liderazgo. El primer planteo es si la post pandemia, plantea un nuevo modelo de empresa, y la respuesta es sí. Luego esta nueva empresa necesita, requiere de otro deber ser. El pre fijo Re, se impone. Re pensar el negocio, re pensar los roles, re pensar los requerimientos internos y externos. Es una empresa más sensible, más consciente, más despierta, más sufriente, más humana, aunque no quiera. La crisis que planteó la pandemia, tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupaban en la organización, esto no sólo es crítico, es inspirador de un nuevo liderazgo.

Palabras claves: Liderazgo – Personas – Nuevo – Escenarios – Amor

Abstract:

The present work propose to analyze and reflect on whether the post-pandemic is proposing a new leadership. The first question es whether the post-pandemic poses anew business model, and the answer is yes. Then, this new company need, requires another duty to be. The pre fixed Re, prevails. Rethink the business, rethink the roles, and rethink the internal and external requirement. It is a more sensitive company, more aware, more awake, more suffering, more human, even if it doesn't want to. The crisis posed by the pandemic, had to do with people, regardeless of the role they held in the organization, this is not only critical, it is inspiring new leadership.

Keywords: Leadership – Persons – New – Scenarios – Love

1. INTRODUCCIÓN

La post pandemia, está planteando un nuevo liderazgo? El primer planteo es si la post pandemia, plantea un nuevo modelo de empresa, y la respuesta es sí. Luego esta nueva empresa necesita, requiere de otro deber ser. El pre fijo Re, se impone. Re pensar el negocio, re pensar los roles, re pensar los requerimientos internos y externos. Es una empresa más sensible, más consciente, más despierta, más sufriente, más humana, aunque no quiera. La

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

crisis que planteó la pandemia, tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupaban en la organización, esto no sólo es crítico, es inspirador de un nuevo liderazgo. 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 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)

2. LA POST PANDEMIA ¿ESTA PLANTEANDO UN NUEVO LIDERAZGO?

El primer planteo es si la post pandemia, está planteando otro modelo de empresa y la respuesta es Sí, luego esta nueva empresa está requiriendo otro deber ser.

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 los recursos para todo tipo de empresa, independientemente de su volumen de negocios.

El prefijo Re se impone.

Re pensar el negocio.

Re pensar los roles.

Re pensar los requerimientos internos y externos.

La crisis que planteó la pandemia, tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupan en la organización. Esto no es tan solo crítico, sino inspirador de un nuevo liderazgo, un liderazgo en el que el primer cuestionado quizás deba ser el líder.

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.

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.

Entendiendo que el líder en la organización hace que las cosas pasen, deberemos reflexionar sobre como es el estado natural en que las cosas pasarán en los tiempos post pandemia, teniendo en cuenta que esta es una organización más sufriente, que ha perdido, que ha cambiado, que ha aprendido, y que es más sensible aunque no quiera.

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?

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.



UNR

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, a quienes la crisis ha puesto en una situación de gran stress financiero, comercial, operacional y humano.

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 muy profundamente. ¿Por qué? Porque son la base del sentido de conexión y pertenencia de los empleados, que harán que se sientan cómodos y hasta felices de realizar la tarea y alcanzar conjuntamente los resultados

Esto implica que las empresas, continuarán concentrando sus esfuerzos en el mantenimiento de los recursos que permitan sostener las capacidades distintivas, no obstante, los líderes deberán adaptar su gestión de sus personas a cargo, potenciando actitudes y aptitudes que desarrollen y optimicen trascendencia de la empresa, tal como lo plantean Hamel y Prahalad, repensando el futuro.

Lussier y Achua (2013), hablan de la sensibilidad hacia los demás como factor motivador de las personas, como la capacidad de entender a los miembros del grupo como individuos, cuáles son sus posturas acerca de los temas y cómo comunicarse mejor e influir en ellos, teniendo como condición IE (Inteligencia Emocional), no poniéndose en primer término, sino con la vocación de servicio de sumar al accionar de sus seguidores y mejorar su desempeño y compromiso, desde la ejemplaridad. (Amigo, 2022)

3. ESE NUEVO LIDERAZGO ¿CÓMO DEBERÁ IMPACTAR EN LA COMPETITIVIDAD INTERNA DE LAS EMPRESAS?

Ese nuevo liderazgo, deberá apuntalar primero la competitividad interna antes que la externa.

La empresa no es ya una cartera de productos sino de competencias esenciales que se apalancan y protegen entre sí:

Todos los recursos son importantes, y el líder deberá agregar sanidad, a todos, pues la empresa está saliendo de una crisis transversal, que no pudo ser prevista, que modificó la cultura, la estructura, la misión y los objetivos. Podríamos considerarlo: *el líder sanador*.

- Sanar del Miedo
- Sanar de la Pérdida
- Sanar de la Desconfianza
- Sanar de las transiciones rápidas transversales e inabordables

Fernández y Revilla (2008) observan una situación ambivalente en lo que refiere específicamente a los recursos humanos, por parte de los líderes. 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, a veces observan de acuerdo a su nivel de operaciones, 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 empresas, superar estas limitaciones así como fortalecer y capitalizar aquellos puntos positivos con que cuentan. Será 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).

4. ESTE NUEVO LIDERAZGO ¿QUÉ NUEVOS APORTES DEBERÁ REALIZAR?

Será necesario generar los círculos virtuosos (Amigo, 2012, 2017).

Un círculo, tiene un punto que lo inicia. ¿Quién motiva un círculo virtuoso?: ¿Un indicador negativo? ¿La necesidad de mejora? ¿La responsabilidad por el crecimiento?(.....) Los círculos virtuosos tienen ciertas características simultáneas: Objetivos orientados al mercado;

objetivos compartidos, compromiso compartido; red de relaciones basada no en la estructura jerárquica sino en el nivel de prescindencia respecto de su implicancia en la estrategia corporativa (Amigo, 2012, 2017, p. 164)

FIGURA 1. LOS CÍRCULOS VIRTUOSOS (AMIGO, 2022) (Elaboración propia)



1. Personas: El punto central de la organización, serán las personas. “Cuando no sepas por dónde empezar, comienza por las personas” (Amigo, 2022) pues ellas constituyen el origen motor de la competitividad trascendente, basada en la cartera de competencias únicas, sin substitutos, de difícil imitación, valoradas por el mercado y de difícil venta. (Amigo, 2009,2012, 2013) (requerimiento interno).

2. Misión: El concepto de personas en el corazón de la empresa, alimentarán la capacidad de la empresa de dar contenido y sentido a su misión, es decir la propuesta de valor para quien (requerimiento externo).

UNR

3. Valor: El cumplimiento de la misión, dará contenido y sentido a la propuesta de valor, basado en el requerimiento identificado, la oferta genuina, la demanda sensible al beneficio o concepto, la voluntad de pagar por el valor, el precio equitativo para ambas partes y la continuidad de la gestación del valor.
4. Trascendencia: el valor desarrollará la demanda selectiva, que generará la trascendencia de la estrategia y habiendo alcanzado la trascendencia como consecuencia de lograr la ventaja competitiva sostenible, se pasa al último círculo virtuoso, para asegurar el próximo escalón del crecimiento.
5. Compromiso por el próximo objetivo: suponiendo que si se alcanzaron y traspasaron los 4 primeros círculos virtuosos, es ya fundamental fijar, formular, alcanzar el próximo objetivo.

5. ¿CÓMO TRANSCURRIRÁ EL PROCESO DE CAMBIO DE LA EMPRESA HACIA EL FUTURO?

El proceso de cambio quizás, ya no sea un proceso traumático, pues el cambio ya pasó.

El líder deberá replantear la discusión en conjunto, sobre qué es el futuro para la empresa.

Es probable que la empresa haya desarrollado, más cintura para pensar en el futuro que en el pasado, que en el presente y que en la transición, pues hoy el futuro aparece como un horizonte liberador, que alejará a todos los integrantes de la empresa, de ese triste recuerdo. de un tiempo en el que todos perdieron y perdimos.

Deberá tomar el aprendizaje para sumarlo a los resultados y aplicar la metodología de gestión estratégica, en un caso vivo de interacción con el entorno.

FIGURA 2: EL LIDERAZGO POST PANDEMIA: Una iniciativa GO INTEGRO 2019-2022

En esta encuesta que se hace a los principales ejecutivos europeos, lo primero que se les pide, es elegir las palabras o conceptos que mejor representan su opinión respecto de la gestión de personas en la actualidad. El concepto más mencionado fue **Employee Experience**, lo que pone en relevancia el rol de Recursos Humanos para **potenciar la experiencia de los colaboradores en el trabajo**, especialmente en estos tiempos desafiantes, de distanciamiento físico e incertidumbre respecto al futuro.



Elige cinco (5) palabras o conceptos que mejor representen tu opinión respecto de la gestión de personas en la actualidad:

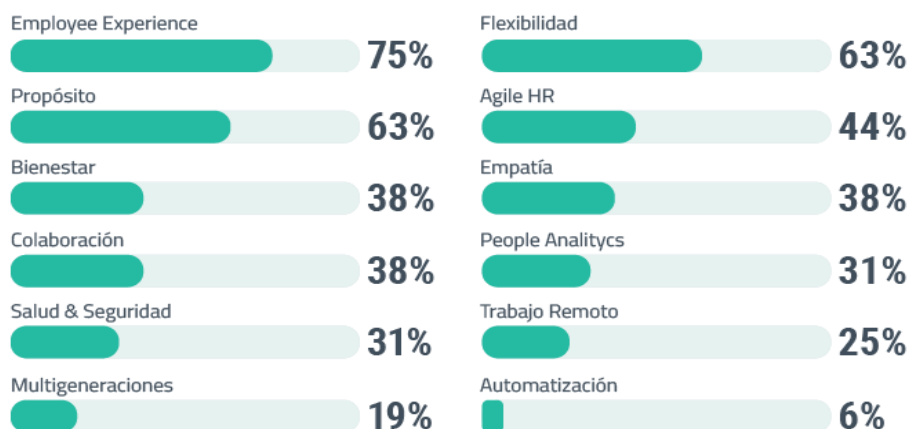


FIGURA 3. EL LIDERAZGO POST PANDEMIA (FUENTE GO INTEGRO)

¿Cuál ha sido la mayor dificultad que has detectado en los líderes al momento de enfrentar esta crisis?

Encuesta #HRinfluencers2019 Internal - GOIntegro

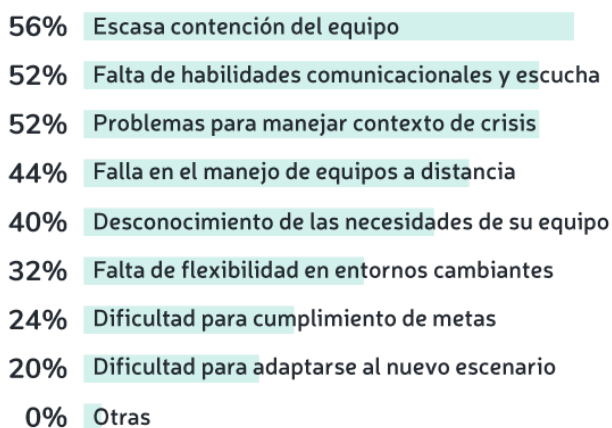
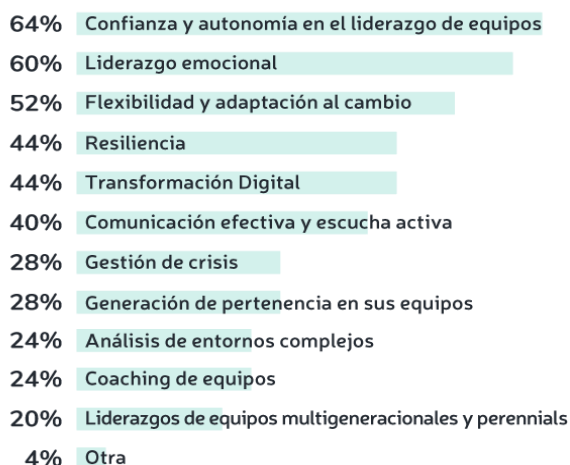


FIGURA 4. EL LIDERAZGO POST PANDEMIA (FUENTE GO INTEGRO)

¿Qué competencias debería tener un líder post-pandemia?

Encuesta #HRinfluencers2019 Internal - GOIntegro



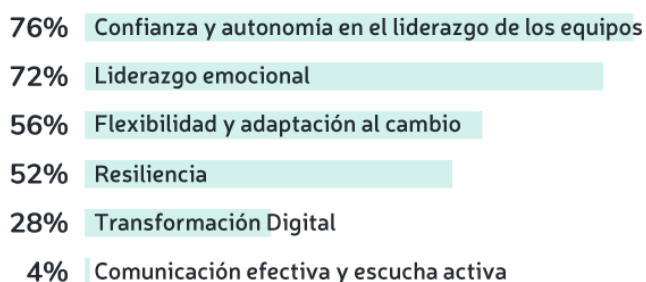
En este sentido, no es casualidad que la confianza y autonomía para liderar equipos (76%) y el liderazgo emocional (72%) hayan sido nuevamente las habilidades más mencionadas por los HR influencers 2019 cuando les preguntamos sobre las características que debería tener un líder para gestionar equipos en teletrabajo.

No hay duda que, en el periodo post-pandemia, muchas organizaciones tendrán en el modelo home office una alternativa viable para asegurar un retorno seguro al trabajo. De hecho, hay organizaciones que ni siquiera consideran retomar las actividades presenciales en lo que queda del año, mientras que otras están planificando realizar una alternancia entre los equipos que asisten a la oficina y aquellos que trabajan desde casa, con el objetivo de evitar aglomeraciones, respetar las normas de distanciamiento físico y así preservar la salud de todos.

FIGURA 5. EL LIDERAZGO POST PANDEMIA (FUENTE GO INTEGRO)

¿Qué características debería tener un líder para gestionar equipos en teletrabajo?

Encuesta #HRinfluencers2019
Internal - GOIntegro



6. METODOLOGÍA

1. Entrevistas Cualitativas a gerentes de cámaras empresariales
2. Entrevistas cualitativas a graduados de CE
3. Entrevistas cualitativas a empresarios rosarinos
4. Investigación exploratoria descriptiva a 200 PyMEs ciudad de Rosario

7. CONCLUSIONES

- 7.1. El nuevo liderazgo
 - Humano
 - Preocupado por la salud psíquica y física de sus seguidores
 - Permeable
 - OGA: deberá gestionar con amor
 - Con sentido de autocrítica
 - Dispuesto a escuchar las críticas de sus seguidores
 - Con una concepción de salud global
 - Reconstruyendo un nuevo sentido de la empresa, independientemente de su tamaño y de su volumen de negocios
 - Asumiendo que la deuda social empresarial, hoy no es un ítem de la web, es una política ineludible.
 - Equidad
 - Equilibrio vida trabajo
 - Generar e inspirar confianza

- Alianzas de líderes: otros líderes (carta de Bill Gates)

7.2. De las 3 A del 2020 a las 3 C del 2022

3 A	3 C
Aceptación Adaptación Aprendizaje	Cambio Compromiso x el conocimiento Competitividad

7. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2002) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina
- Amigo, Adriana. (2009): *Negocios con Valor*. Editorial Fundación Ross. 1° Edición. Rosario. Argentina.
- Amigo, Adriana. (2012): *Negocios con Valor*. Editorial Fundación Ross. 2° Edición. Rosario. Argentina.
- Amigo, Adriana. (2017): *Negocios con Valor*. Una metodología para generar ventajas competitivas sostenibles. Editorial Académica Española. 3° Edición. 1° Edición Europea. Madrid. España
- Amigo, Adriana y otros (2013): *Cómo generar una imagen de marca positiva desde la gestión del capital humano a través del desarrollo de competencias distintivas*. XVIII° Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Argentina.
- Carrion Maroto, Juan. (2006): *Estrategia. De la Visión a la acción*. ESIC. 2° Edición. Madrid. España.
- Chiavenato A. (2007): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana. 5° Edición. México.
- Fernández, Z. y Revilla, A. (2008): *Hacer de la necesidad virtud. Los recursos de las PyMES*. Universidad Carlos III. Madrid. 2008.
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008): *Gestión de Recursos Humanos* Pearson Educación SA 5° Edición. Madrid. España.
- Gore E. y Mazzini M. (1998): *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación. Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, Argentina.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994; 1999). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona, España.



UNR

Lussier, R, Achua, D C. (2013). *Liderazgo*. CENGAGE. Leaning. México.

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

Shapiro, L, Bottary, L. (2016) *El poder de los pares*. Temas. Argentina.

Fuentes:

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

Samela G. Creatividad y resiliencia: las habilidades más valoradas para afrontar la "nueva normalidad". Diario Clarín. Extraído de https://www.clarin.com/economia/creatividad-cambio-resiliencia-habilidades-valoradas-nueva-normalidad-0_BgIR9A_nl.html

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