

ESPECIAL
COVID-19



NUESTRO APORTE FRENTE A LA PANDEMIA

LAS EMPRESAS DESPUÉS DEL CORONAVIRUS: ¿QUÉ LÍDERES SE NECESITAN?

Autora: Alfredo Pérez Alfaro

Fecha: 06/04/2021

+54 11 5199 0868/69
+54 9 11 2831-7465
Uruguay 469 12 A, CABA
info@geo.org.ar

Seguinos en las redes sociales



www.fundaciongeo.org.ar

Entrá a nuestra web
y enteráte de más!



Resumen

La pandemia ha movido todas las piezas de un sistema que funcionaba dentro de determinados parámetros y paradigmas.

Se ha puesto en evidencia la necesidad de identificar el perfil de las habilidades que van a requerir los líderes de cara a la post pandemia. ¿Cuáles son los aspectos a destacar?Cuál es el perfil de los nuevos líderes en las empresas.

El artículo invita a reflexionar, identificando uno de tantos temas que ha tomado relevancia como consecuencia de los inevitables cambios generados por las medidas tomadas en el mundo como consecuencia de los efectos de la crisis sanitaria.

Palabras clave de este documento

#empresas #tiemposdepandemia Palabras

clave #empresas #tiemposdepandemia #equipo

#liderazgo #empreendedor #glocalización #flexible

#habilidadescomunicacionales #gestionporresultados

LAS EMPRESAS DESPUÉS DEL CORONAVIRUS: ¿QUÉ LÍDERES SE NECESITAN?

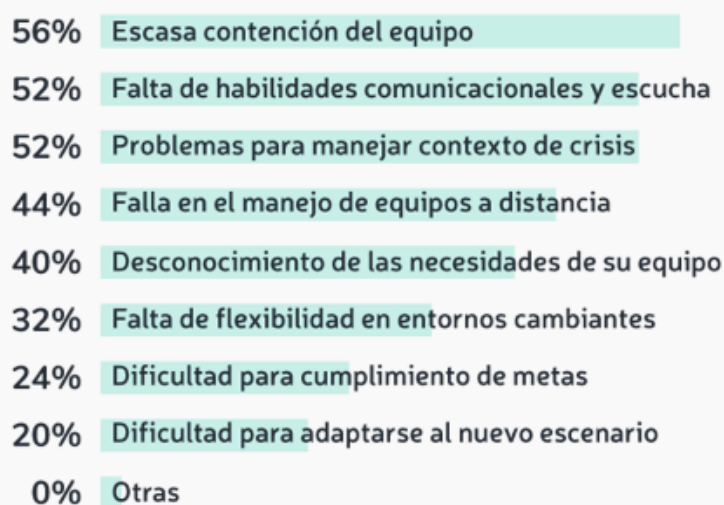
En momentos en que aparece cada vez más lejana “la nueva normalidad”, sustituida por ahora por el “aprestémosnos a vivir en la era COVID”, el mundo empresarial enfrenta el desafío de reinventarse en la excepcionalidad. Reflexionaba Paul Krugman en plena cuarentena: *"Utilizando una metáfora médica podríamos decir que, esencialmente, lo que hemos hecho ha sido poner la economía en un coma inducido hasta que la pandemia se haya controlado"*. Y agregaba: *"Esto es algo tremendo, supone un shock gigantesco y sin precedentes para la economía global"*.

Para Daniel Goleman, semejante crisis ha provocado que las empresas, como las personas, se planteen *"su sentido de propósito"*: ¿para qué estamos?, ¿para qué trabajamos?, ¿cuál es el objetivo profundo, real, que nos moviliza?. Quizás la pregunta que las resume a todas es la que se hace el historiador británico Peter Frankopan *"¿Qué es lo que no estoy viendo?"*. Según Goleman, para encontrar respuestas son necesarias tres cosas: un pensamiento positivo, un punto de apoyo firme en la realidad y, un “sentido de propósito” profundo y duradero.

No caben dudas que en las organizaciones el disparador de este proceso estará a cargo de un nuevo liderazgo mucho más conectado con las necesidades reales de las personas, la sociedad y los ecosistemas de los que forman parte. Con resiliencia, empatía y capacidad para afrontar la complejidad de lo que emerge en el contexto empresarial.

El perfil de las habilidades blandas que van a requerirse surge claramente en una reciente encuesta de “GO Integro” sobre la performance de los líderes de cara a la post pandemia, donde se destacan los siguientes aspectos:

- Con respecto a la mayor dificultad que han enfrentado los líderes durante la pandemia, y que deberán superar, el 56% de los encuestados se refirió a una escasa contención del equipo y el 52% hizo hincapié en la falta de habilidades comunicacionales y de escucha.
- En cuanto a las competencias básicas que debería tener un líder post pandemia, el 65% habló de confianza y autonomía en el liderazgo de equipos y el 60% de liderazgo emocional.
- Y en relación a las características requeridas a un líder para gestionar equipos de trabajo, el 76% reitera: confianza y autonomía en el liderazgo de equipos y el 72% también reitera: liderazgo emocional.



Fuente: GOIntegro

Para poder avanzar en esa dirección, el liderazgo reorientado deberá sentar las bases de un clima de calma interior en la organización. Y ello tiene mucho que ver con lo que recomienda KPMG en sus informes durante la pandemia: el uso táctico de la herramienta de "Gestión del Efectivo" para estabilizar un modelo operativo, promover un superávit de

“caja” consistente y generar un contexto estimulante de “paz financiera” como necesario marco de contención a estos nuevos enfoques.

La generación de “líderes empresariales post pandemia” deberá estar dispuesta a delegar poder de decisión en las generaciones jóvenes, fogueadas en las duras experiencias compartidas durante las cuarentenas, con la misma humildad y grandeza con que en Apple, Steve Jobs le transfirió la conducción de una de las empresas más grandes del mundo a Tim Cook al decirle: *“no te preguntes lo que haría yo, haz lo correcto”*.

El nuevo perfil de conducción tendrá muchas cosas en común con el *Open Management* (o Gestión Abierta), un modelo que busca empoderar a la gente a través del ejemplo, escuchando y respondiendo a sus ideas, preguntas, modos de pensar y enfoques.

Se necesitarán “líderes abiertos” que expliquen las cosas con claridad a cada miembro del equipo y que sepan propiciar la libertad y autonomía de sus colaboradores. Por cierto deberán estar comprometidos con el indetenible proceso de cambio y su consecuente necesidad de adaptación, que domina crecientemente al *management* del Siglo 21: la gestión por resultados está sustituyendo a la gestión basada en el control.

Coincide con ello el autor de “El Bosque del Líder”, Juan Carlos Cubeiro: *“Necesitamos gestores en la organización cuyo poder lo cimentan en el conocimiento, no sólo en el control. Su aportación fluye a través de una visión de futuro y una estrategia en la que las personas son el foco y además, cuentan con una cualidad básica: la valentía para reconocer los tiempos en los que vivimos y saber qué hay que hacer”*.

Hay notables coincidencias en las opiniones de especialistas y consultores. La mayoría destaca la importancia de recrear un renovado ambiente organizacional en torno a los condicionantes emergentes de los confinamientos y el auge del trabajo y las relaciones remotas. A ese

respecto, Nelson Reppening advierte que la crisis del coronavirus está dejando al descubierto en las empresas problemas de intransigencia cultural, estrechez mental e inflexibilidad que será necesario resolver. Para Reppening, los grandes líderes son los que entienden las crisis como “ventanas” que se proyectan al funcionamiento interno de sus organizaciones, lo que les permite descubrir comportamientos y situaciones que quizás no eran tan obvias en la pre pandemia. Y propone las siguientes líneas de acción:

- Acepte y gestione lo desconocido, y ayude a su equipo a seguir su ejemplo.
- Determine la cadencia óptima de comunicación de su organización.
- Comprométase y sea transparente con sus empleados.

El camino a recorrer es bastante más largo y complejo de lo que muchos imaginaban. El “liderazgo post pandemia” es aquel que ya se está preparando para construir un modelo empresarial flexible, que sepa amoldarse en poco tiempo tanto a las nuevas necesidades del mercado como a las de sus empleados y sus clientes.

El especialista español Xabier Arruza aboga por una gestión de la incertidumbre inherente a la persistencia del COVID-19: *"Aunque la planificación estratégica es siempre algo necesario, en estos momentos es fundamental integrarla con objetivos alcanzables en el corto plazo e ir modificándolos en función de las nuevas expectativas, así como contar con un equipo capaz de responder a emergencias"*. Arruza sostiene que también vendrán grandes cambios desde afuera. El caso más acuciante es el de la reconversión de las cadenas de suministro. Las restricciones de movilidad que afectan a la dispersión geográfica de la producción propia de la globalización están llevando a grandes empresas a cambiar su red mundial de proveedores por una más localista que les aporte seguridad a la hora de abastecerse ante los nuevos rebotes y la eventual persistencia en los cierres de fronteras o en las restricciones comerciales. Se afianza la perspectiva de modelos productivos y organizacionales basados en la *glocalización*: pensar globalmente, actual localmente.

Esto no implica despegarse del mundo. Sólo se trata de servirse estratégicamente de las herramientas que ofrece la revolución tecnológica que sin duda acompañará a la post pandemia. Es el caso de las posibilidades que brinda el *social listening*, es decir estudiar día a día las redes sociales –*big data* e inteligencia artificial mediante- para conocer lo que está sucediendo en un sector determinado o comprobar las nuevas necesidades de los clientes y los requerimientos de una sociedad que marcha aceleradamente hacia la automatización de todo y la producción limpia.

La apretada síntesis precedente pretende configurar la imagen del tipo de líderes que requerirán las empresas para desplazarse con posibilidades de éxito en el mundo tan particular que enfrentaremos a partir de este desafiante 2021. Podemos apreciar que quizás como nunca se produce una convergencia entre el perfil del empresario y el perfil del emprendedor. La profunda disrupción generada por la “economía en coma inducido” a la que aludía Paul Krugman, ha suprimido de cuajo infinitos emprendimientos, con la misma intensidad con que abrió muchas oportunidades, tanto para reconstruir negocios bajo otras premisas, como para crear otros en respuesta a necesidades hasta ahora no imaginadas.

Muchos opinan que no es lo mismo ser “empresario” que ser “emprendedor”. El emprendedor es un individuo que constantemente busca nuevos retos y objetivos, mientras que el empresario pone en marcha un negocio y busca generar sostenibilidad. Pero también es cierto que para convertirse en empresario antes habrá que ser emprendedor. Con semejantes desafíos que jaquean al mundo de los negocios, es muy probable que el identikit de los líderes de estos tiempos coincida con la figura indisoluble de un “empresario-emprendedor”.

El futuro espera.



*Autor: **Alfredo Pérez Alfaro***

Dr. en Ciencias Económicas. Licenciado en Economía. Contador Público Nacional. UBA. Decano Normalizador y Ex Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Miembro del Comité Académico y Profesor de Reingeniería de procesos de negocios de la Maestría en Ingeniería de Sistemas de Información de la U.T.N., Universidad Tecnológica Nacional Buenos Aires (2003 / 2005). Profesor invitado para el ciclo de conferencias empresariales 2004, por ISCEA, Instituto Superior de Ciencias Empresariales y Ambientales. Miembro del Comité Académico y Profesor de Control de Gestión de la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Católica de Santiago del Estero. (1998 / 2005). Ha sido Profesor de Control de Gestión en Maestrías de Administración de Negocios y cursos de posgrado de I.D.E.A., de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata y de UADE Senior. Presidente del IECG, Instituto de Especialistas en Control de Gestión. Consultor de Empresas. Titular de la Consultora Pérez Alfaro y Asociados. Evaluador externo de Universidades públicas y privadas. Fundador y ex Vice Rector del Instituto Universitario River Plate. Secretario de Planeamiento de la Universidad de la Cuenca del Plata.



***TRANSFORMANDO
EL CONOCIMIENTO
EN ACCIÓN***

Propiedad exclusiva de GEO – Estudio y Opinión

Prohibida su reproducción sin autorización

@2021