

**DESAFÍOS EMPRESARIALES Y HABILIDADES GERENCIALES EN ÉPOCA DE
PANDEMIA**



DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA

AUTOR:

CLAUDIA VALERIA AMAYA JIMÉNEZ

TRABAJO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

CÓDIGO

4700386

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAJICÁ 2020



No es ningún secreto que la salud mundial y las condiciones económicas han afectado a todos los seres vivos, la naturaleza, los animales, los seres humanos, las organizaciones, los gobiernos y a los países de este mundo. Este es un cambio importante que debemos experimentar este año. No es fácil para nadie cambiar toda su rutina y adaptarse a la nueva realidad de un momento a otro.

El sistema económico ha sido uno de los más afectados, las cuarentenas, cierres de fronteras, paros de producción y cadenas de abastecimiento durante meses, fueron medidas preventivas para disminuir la propagación de un nuevo virus que parece que no se irá tan fácil; esta crisis ha hecho disminuir los ingresos de la mayoría de empresas a estados mínimos, al punto de algunas tocar la quiebra, pero en estas situaciones coyunturales es donde los directivos, gerentes o emprendedores deben jugar su mejor juego, deben buscar la manera de mantener la supervivencia de sus negocios, cumplir a sus acreedores y cuidar y proteger de su talento humano; un trabajo para nada sencillo, y el objetivo de este ensayo es poder exponer los retos actuales y habilidades que debe desarrollar más un gerente para su negocio prevalezca en épocas de pandemia.

A lo largo de este ensayo se hablará sobre la situación actual, el impacto que el COVID – 19 ha generado a nivel mundial, en Colombia y en las organizaciones, el papel tan importante que desempeña el gerente en una situación de emergencia y se expondrán algunas de las barreras y problemas a los cuales se enfrentarán, también nos enfocaremos en las habilidades que deben salir a relucir en un buen gestor, todo esto para que el administrador, el gerente, el director, etc o cualquier persona con un negocio, que lea este ensayo, tenga unas buenas herramientas para implementar estrategias y alternativas y puedan mantener sus empresas a flote e inclusive, aumentar su rentabilidad aunque la situación externa no permita ver una luz de salida en este camino.

El 17 de noviembre del 2019 en un mercado de animales en Wuhan, China, se registra el primer caso del virus siendo un hombre de 55 años el paciente cero, convirtiendo esta ciudad en el epicentro de la pandemia. Fue hasta el 31 de diciembre de ese año que las autoridades chinas alertaron a la Organización Mundial de la Salud (OMS) del brote de un nuevo virus que causa una enfermedad grave. Se llega a la conclusión de que sería una nueva cepa de coronavirus que posteriormente se denominó SARS-CoV-2, causa COVID-19, y fue producto de la evolución natural.

El COVID-19 ha generado un efecto perjudicial en los sistemas de salud a nivel mundial afectando todos los aspectos de la vida del ser humano como la conocemos. El 30 de Enero del 2020 la OMS declaró la situación como una emergencia sanitaria internacional y meses después 12 de Marzo como Pandemia Mundial.

Ante el hecho, los gobiernos han optado por implementar medidas drásticas: aislamiento social, autocuidado, restricciones en viajes, cierres de fronteras y cuarentenas en países que conforman las mayores economías del mundo, lo que ha provocado temores de una inminente crisis económica y recesión a la cual según expertos nos estamos acercando.

Hasta el 13 de diciembre de 2020, se han documentado casi 71.8 millones de casos de COVID-19 en el mundo, aunque es probable que muchos más leves no hayan sido diagnosticados. El virus ha matado, de momento, a más de 1.65 millones de personas en el mundo. (Recursos sobre el coronavirus, 2020)

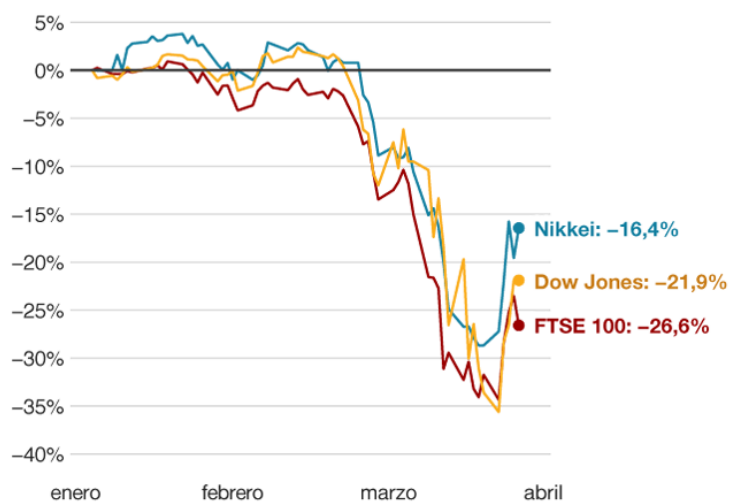
Impacto a nivel mundial

El desplome de las bolsas

Las bolsas de valores, donde se compran y venden las acciones de las empresas cotizantes, sufrieron grandes cambios que afectaron a muchas inversiones tanto de fondos de pensiones como de cuentas de ahorros individuales (ISAs, según sus siglas en inglés).

El índice FTSE (de la bolsa de Londres), como el Dow Jones (de Estados Unidos), y el Nikkei (de Japón) se registraron grandes caídas desde el inicio de la pandemia. El Dow y el FTSE sufrieron recientemente sus mayores caídas en un mismo día desde 1987. Algunos analistas expertos advirtieron que la volatilidad puede mantenerse en los mercados hasta que la pandemia sea contenida. (Lora Jones, David Brown y Daniele Palumbo, 2020)

El impacto del coronavirus en los mercados bursátiles desde el comienzo del brote



Fuente: Bloomberg, 27 de marzo de 2020.

BBC

Bloomberg. (2020) . Caída histórica de los índices [Figura 1]. Recuperado de la Revista BBC NEWS

Turismo y viajes, uno de los sectores más afectados

“El turismo es mucho más que visitar monumentos culturales o nadar en playas tropicales, es uno de los sectores económicos más importantes del mundo”, dijo el secretario general de la ONU António Guterres en el mes de agosto, el informe del Secretario expone que el turismo ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia. El documento afirma que esta crisis no tiene precedente alguno en tamaño y alcance, afectando también a todas las partes de su amplia cadena de valor.

La Organización Mundial del Turismo revela datos que muestran que entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos están en riesgo, mientras que en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) se discute y prevé una posible pérdida del 1,5 al 2,8 por ciento del PIB mundial debido a la crisis de la industria por el COVID-19. El turismo es la tercera categoría de exportación más grande del mundo (después de los combustibles y los productos químicos) y en el año 2019 representó el 7% del comercio mundial. (ONU, 2020)

El sector de viajes y turismo fue duramente golpeado, obligando a las líneas aéreas a reducir los vuelos y a los aeropuertos a cerrar, ante la masiva cancelación de los viajes de turismo y de negocios. La caída en la actividad también fue consecuencia por las restricciones implementadas por los gobiernos sobre la llegada de turistas extranjeros a sus territorios, esto como un intento de contener el ingreso del virus a sus países. Tal como se muestra en la Figura 2. (Lora Jones, David Brown y Daniele Palumbo, 2020)

Más de 100 países aplicaron restricciones de viajes por el brote del coronavirus



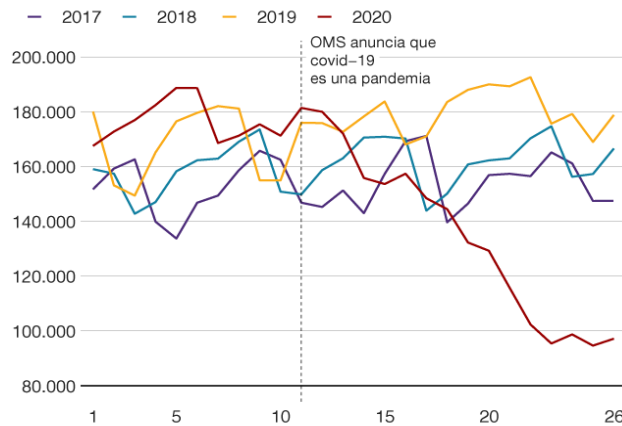
Fuente: Asociación Internacional de Transporte Aéreo, BBC. 27 de marzo de 2020 **BBC**

Asociación Internacional de Transporte Aéreo . (2020) . Informe de restricciones de viajes . [Figura 2]. Recuperado de la Revista BBC NEWS

La información recopilada por Flight Radar 24, un servicio de seguimiento de vuelos, mostró cómo el número de vuelos comerciales se han desplomado se muestra en la Figura 2.

Muchos menos vuelos comerciales

Número de vuelos diarios en marzo



Fuente: Flightradar24, 27 de marzo de 2020.

BBC

Flightradar24 . (2020) . Seguimiento de vuelos comerciales. [Figura 3]. Recuperado de la Revista BBC NEWS

Para frenar el crecimiento de la pandemia, muchos gobiernos alrededor del mundo comenzaron a aplicar medidas muy estrictas. Países enteros e importantes capitales fueron puestos

bajo cuarentena, lo que llevó a una paralización general de las cadenas de producción industrial por varios meses.

Medio Ambiente

Las imágenes tomadas a más de 800 kilómetros de la superficie terrestre por el satélite de la Agencia Espacial Europea (ESA) durante el mes de abril, muestra un drástico descenso de la contaminación en gran parte de Europa, se está produciendo una fuerte reducción en la emisión de gases contaminantes sobre grandes ciudades del continente, en particular en París, Milán y Madrid. (país, 2020).

Hay menos aviones en el cielo y menos autos en las vías. El consumo de energía ha bajado. La NASA ha detectado desde el espacio la disminución de gases contaminantes en la atmósfera. Los sismólogos han notado que el planeta incluso está vibrando menos. La ausencia de seres humanos en espacios públicos ha hecho que los animales se animen más a salir de sus escondites, hemos visto videos virales en internet de venados, leones, osos, y más animales silvestres paseandose por la ciudad

La situación sin embargo, puede que no sea tan alentadora, “los impactos positivos visibles, ya sea la mejora de la calidad del aire o la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, no son más que temporales, ya que se deben a la trágica desaceleración económica y al sufrimiento humano” escribió hace unos meses Inger Andersen, directora del programa ambiental de la ONU.

La mayor caída en las cantidaes de CO2 proviene de la disminución del transporte terrestre. A nivel global, hasta Junio del 2020 el promedio de transporte terrestre había disminuido más de 59% respecto al mismo periodo del 2019. El tráfico aéreo también se ha desplomado.

Roger Harrabin, analista de medio ambiente de la BBC explica que China y EE.UU, las superpotencias, han visto cómo la pandemia destruye su economía. Ambos países están desesperados por volver a los niveles de producción anteriores al virus, así que sus líderes pueden pensar que la manera más segura de lograrlo es recurriendo a lo viejos y confiables combustibles fósiles. También afirma lo siguiente “Ellos deben decidir si rescatar a empresas contaminantes y usar ese rescate como palanca para imponer reformas con un enfoque ambiental, o dejar que vuelval al uso intensivo del carbono como una medida para arreglar la economía de manera rápida”. (Serrano, 2020).

Algunas empresas de combustibles fósiles están decididas a buscar que el gobierno las rescate sin comprometerse con un futuro menos contaminante, el expresidente Trump, en su momento le restó importancia al cambio climático y llegó a insistir en ayudar a dichas compañías, ahora con Biden al mando y viendo el reintegro de EE.UU a el Acuerdo de París solo queda esperar a ver como procede.

Todos los países estan librando sus propias batallas, luchando contra este enemigo invisible, cuidando a sus ciudadanos, apoyando al sistema de salud y a los empresarios de su país, ninguno lo ha tenido fácil, poco a poco las cosas intentan volver a la normalidad tras la reactivación económica presencial, la reapertura de fronteras, viajes, etc, pero aún así el número de contagios y muertes sigue aumentando cada día más.

Impacto en Colombia

El gobierno colombiano debía tomar una desición muy importante; o parar la economía o aceptar un nivel de decesos por cuenta de la nueva enfermedad. El 22 de Marzo del 2020 se declaró



una etapa de “Aislamiento social, preventivo y obligatorio” que inicialmente se pensaba realizar durante 14 días y llegó a extenderse hasta el 30 de Agosto.

El aislamiento se ha visto como la única manera de impedir el contagio. Los países que no lo han hecho de esta manera han visto las consecuencias en el colapso de sus sistemas de salud y sus numerosas muertes. En Italia, España, Francia y Estados Unidos el virus se esparció sin límite alguno.

Desabastecimiento

En Colombia el impacto empieza a verse a mediados del mes de marzo, la mayoría de la población comenzó a salir de manera descontrolada a los supermercados, compraban exageradamente productos para abastecerse ante el anuncio del inicio de la cuarentena, allí es donde se refleja el pánico y un considerable acaparamiento de productos de la canasta familiar como alimentación, de aseo y de higiene personal al nivel nacional.

Varios productos tales como el alcohol, tapabocas, gel antibacterial, antigripales, medicinas, aseo y cuidado personal entraron en escases, sus industrias no estaban preparadas para un aumento de demanda de más del 500%, haciendo más difícil su adquisición y encareciendo sus precios. (El tiempo, 2020)

Paro de producción

Es claro que la mayoría de empresas colombianas optó por detener su producción para cuidar la salud tanto de sus trabajadores como del público, prácticamente se llevó la actividad económica de muchos sectores a cero. Esa situación puso a la población ante una realidad: por lo

menos de manera temporal, todos los términos de lo que conocemos como economía tradicional quedaron suspendidos en el aire.

Las empresas no tenían ninguna posibilidad de agregar valor por ninguna vía: ni salarios, ni ventas, ni producción. Estaban condenados a, por lo menos, un periodo de meses de total improductividad. El resultado fue una buena cantidad de personas que no tenían cómo llevar dinero a sus casas. (Semana, 2020)

Las empresas que desarrollan actividades económicas de servicios como restaurantes, teatros, cines, discotecas, parques de diversiones, y comercios tradicionales tanto grandes empresas como PYMES empiezan a presentar problemas y se refleja directamente en su flujo de ingresos. En muchos países, y durante el tiempo que se demoró el confinamiento, los sectores productivos se enfocaban en satisfacer las necesidades más básicas: alimentos y salud.

Las ventas de vestuario y calzado cayeron durante la cuarentena hasta 85%. Las ventas promedio en moda se desplomaron con un 84,6% con respecto al mismo que se obtuvo en 2019. Las compras online aumentaron un 73%. Las compras presenciales empezaron a entrar en crisis, ya que las empresas no tenían los ingresos suficientes para sostener su tienda presencial y así acudieron a aumentar las entregas a domicilio y por entregas en envíos. (La República), 2020

Actualmente, las compras presenciales solo intentan volver a la normalidad después de comenzar a lidiar con los ajustes y procedimientos de bioseguridad apropiados, y cada empresa es responsable de cumplir con todas las regulaciones y requisitos de salud para poder recibir nuevamente a sus clientes.

También hemos visto las duras afectaciones a las Industrias Culturales y Creativas (ICC). han presentando pérdidas millonarias por la cancelación de espectáculos, conciertos y festivales. A esto se suma el cierre de museos, restaurantes, cines, teatros y otros establecimientos considerados no-esenciales.

El sector comercial tradicional y las industrias cultural y creativa se enfrentan a un gran reto, pero tienen la oportunidad de traer innovación a los desafíos globales.

Reactivación económica

El gobierno colombiano a lo largo de este año ha ido aperturando sectores económicos de manera controlada, ningún establecimiento puede abrir sin tener las medidas necesarias de bioseguridad, los empresarios se están anclando sin objeciones a la norma porque saben el poder volver a recibir clientes en sus locales les brinda la oportunidad de continuar, mantener sus emprendimientos y seguir contribuyendo a la generación de empleo; en el mes de Octubre se ubicó por encima del 14% de colombianos sin empleo, y evidenciando que el reingreso de la población a la ocupación se ha hecho mayormente por medio de la informalidad (Portafolio R. , 2020). Para la reactivación económica, también se ejecutó una iniciativa de “días sin IVA”, fueron presentados para impulsar al consumo ya que por la situación las personas estaban gastando estrictamente lo necesario.

Para Miguel Gomez, presidente de Fasecolda, “la reactivación nos ha traído grandes retos. Salir de nuestras casas y mover la economía nos expone a mayores riesgos de contagio. Por eso, hoy más que nunca, las ARL se convierten en las protectoras de la fuerza del país. Sin embargo,

esta gestión no la podemos hacer solos, necesitamos también del compromiso de todos y que sean responsables con el autocuidado. Unidos podremos enfrentar esta pandemia". (portafolio, 2020)

Esta crisis tiene un rasgo muy particular, si bien los síntomas se expresan en términos macroeconómicos (déficit fiscal y déficit externo, caída del PIB) el problema real es micro, es decir, el problema recae tanto las grandes empresas que se hayan visto afectadas y tienen un músculo financiero que las ayuda a mantenerse mientras buscan recuperarse, como en las pequeñas y medianas empresas que tantos meses de improductividad están apunto de la bancarrota.

Desafíos empresariales a los que los gerentes se enfrentarán en época de COVID

Todos los gerentes deben aprender nuevas estrategias y cómo administrar la organización. La razón principal es que se debe buscar aplicar la administración desde la perspectiva de la integridad y la integralidad. Este es uno de los derechos básicos de la felicidad de cada colaborador. Además, también se busca utilizar los factores adecuados para administrar, ser capaz de gestionar de forma adecuada para producir la máxima productividad y reconocer que cada empleado es una parte básica y necesaria de la ejecución de la empresa, y hay más trabajo en esta crisis.

Todo nos enseña que debemos aceptar y adaptarnos a las nuevas normas que exige esta situación, modificar y mejorar. Cumpliendo todos los requerimientos que colca el gobierno para la reapertura y reactivación de labores bajo las condiciones del COVID-19. Viendolo como la prioridad para no solo cuidar de una compañía, si no tambien de empleados y clientes, buscando

el bienestar de todos. Con el distanciamiento social y entre lo posible implementar el modo de trabajo de homeoffice, trabajo flexible y teletrabajo. Muchas empresas se esmeran para aplicar este método en su equipo de trabajo, la cual muchas años atrás ha estado como una opción, pero que en poco tiempo muchas compañías lo han aplicado. Este método puede obtener muchos beneficios a una compañía solo si se sabe plantear adecuadamente, con los recursos, herramientas y con la formación adecuada que se debe dar a todos los trabajadores para ejecutarlo.

Los directivos, emprendedores y negocios tienen por delante grandes retos para poder adaptar la gestión empresarial a la nueva realidad post Covid – 19. Esto sacado a la luz muchas vulnerabilidades a las que las empresas tarde o temprano iban a estar expuestas, a continuación según la investigación realizada junto con un criterio personal exponemos los retos principales a enfrentar acompañado de unos consejos que altos ejecutivos con amplia experiencia sugieren para su triunfo rotundo, hay un gran trabajo que hacer y como dice un famoso dicho “Si la vida te da limones, haz limonada” debemos entender que de las crisis también pueden salir oportunidades, es por eso que un administrador, director o gerente debe estar preparado siempre para sacar provecho y solucionar.

Thony Da Silva, consultor internacional en estrategia y comunicación empresarial en entrevista con la reconocida revista 15 minutos se refirió a los retos que se les presentan a las compañías ante los efectos del nuevo coronavirus. Además, compartió sus recomendaciones para identificar oportunidades en esta crisis sin precedentes, opinión de la cual se desprenderá el desarrollo de este tema en el ensayo.

1. La Supervivencia. El principal reto ante tiempos inciertos es la sostenibilidad del negocio en sí mismo. En este caso, la paralización indefinida de actividades y, con ello,

la ruptura de la cadena de valor en muchos sectores, representa un riesgo latente para el mantenimiento de muchos negocios en diversas esferas de la economía, por lo tanto, la gerencia de la empresa se enfrenta a la necesidad de organizarse para gestionar la coyuntura. Debe realizar una permanente identificación de riesgos y también formular escenarios con el fin de comprender sus implicaciones y alinear esfuerzos en múltiples ámbitos, cada uno de los cuales representa un reto en sí mismo. (Silva, Sobrevivir: principal reto de las empresas ante la COVID-19, 2020)

2. El reto operacional, considerando la naturaleza del negocio, la empresa deberá organizar cómo continuar operando hasta el alcance de sus posibilidades. El objetivo es mantener un flujo de ingresos en concordancia con los compromisos y regulaciones según sea su naturaleza.

Esto supone prever esfuerzos de cumplimiento de obligaciones legales y la gestión de la cadena de valor, hoy rota en múltiples eslabones a causa de la falta de suministros para muchas industrias, consecuencia del abastecimiento en un mundo globalizado. Las restricciones gubernamentales sobre la movilidad han provocado interrupciones en las cadenas de suministro a las empresas. Muchos proveedores ya no están en condiciones de continuar con su actividad habitual y cumplir con los contratos de suministro. Esto puede implicar un riesgo económico para miles de empresas y sus empleados. Para mitigar estos efectos, los gerentes deben ser capaces de identificar escenarios alternativos a la cadena de suministro tradicional, especialmente a medida que puedan aparecer nuevos rebrotes del virus en diferentes territorios. También puede contemplar

sustituir ciertas materias primas por otras. En definitiva, se trata de diversificar la dependencia de una sola región para garantizar los suministros. (Madrid, 2020)

Por otro lado, mantener activos los servicios y/o el abastecimiento de productos al mercado, así como la presencia de una marca conectada con el cliente o consumidor, representa el reto de no desaparecer o ser sustituido frente a una ausencia prolongada. La conexión con el cliente es fundamental.

3. El área financiera, lograr estabilidad implicará un esfuerzo en definir el mejor uso para la disponibilidad actual del efectivo, gestionar el flujo de caja y procurar los refinanciamientos de deuda que tenga la empresa, entre otras acciones, una de las prioridades podrá ser tener liquidez, sea utilizando estrategias de condiciones de pago con sus proveedores, dando posibilidades de financiamiento con sus compradores, o dando descuentos, reducir un poco el margen de ganancia pero recibiendo una buena entrada de dinero más fluida.

Esto, considerando el impacto que la situación en sí misma tiene en los mercados financieros globales.

4. La tecnología, no solo para adecuar las necesidades del teletrabajo a raíz de la coyuntura, sino para profundizar la transformación digital en beneficio del modelo de negocio. Este factor promete ser mandatorio a futuro debido a los cambios que sobrevendrán en la relación producto/servicio/consumidor. Crear canales de comunicación directos con los consumidores, permitir que sus clientes puedan adquirir sus productos sin tener que ir a su tienda física, reciban la misma información y atención al cliente, será una gran ventaja.

Proteger al talento humano en las organizaciones resultará un ingrediente indispensable. La protección de puestos críticos será fundamental para afrontar con éxito el proceso de recuperación poscrisis. Encontrar una adecuación a la forma de trabajo en la que normalmente desarrollaban sus tareas, clasificar los puestos de trabajo y actividades que sus trabajadores puedan realizar remotamente evitando exponerlos a algún riesgo, brindarles capacitaciones sobre autoprotección y cuidado personal, suministrarles un espacio de trabajo adecuado a las normas sanitarias exigidas para garantizar su bienestar.

Recurrir al apoyo de las TIC, esta es una nueva forma de procesamiento de la información donde se logra combinar las tecnologías, que están compuestas por la radio, telefonía y la televisión. Cuentan con características que realmente han cambiado la forma en la que se comunican las personas alrededor del mundo. El uso de las nuevas tecnologías en las empresas aceleran la transformación digital, al mismo tiempo brindando un soporte suficiente a una organización para facilitar la comunicación. Es preferible apoyarnos de esta gran herramienta que tenemos todos en nuestras casas, facilitando y protegiendo a cada cliente, generando al mismo tiempo comodidad, tanto para el cliente como para el colaborador.

5. La comunicación, la capacidad de mantener un flujo comunicacional permanente con todos los grupos de interés será relevante para dar a conocer las acciones y posiciones de la empresa frente a la crisis, integrar a todos los funcionarios de su empresa hará que sea mucho más fácil generar el cambio necesario, de lo contrario no se sentirán partícipes y su negación al cambio hará más difícil la aplicación del nuevo modelo de trabajo que se busca implementar, escuchar la opinión e ideas de su organización

también permitirá dar soluciones más específicas para cada área. Recordando que la comunicación es su vínculo con el mundo interior y exterior. En tiempos de crisis, contemple una estrategia que abarque la comunicación institucional, comercial, de crisis y continuidad de negocios. La comunicación juega un papel determinante en el manejo de la crisis. Hay que profundizar el trabajo de comunicación con las audiencias críticas para el negocio. Hay que alinear los mensajes desde sus altos directivos, y distinguir entre la comunicación interna/externa y a su vez en aquella que es institucional y comercial. (Silva, Sobrevivir: principal reto de las empresas ante la COVID-19, 2020)

La combinación del manejo de todo lo expuesto anteriormente tendrá un impacto sustantivo en nuestra reputación. Logrará evidenciar la buena y sincera acción responsable, aún en la peor circunstancia o logrará destruir nuestra reputación. Esto está directamente vinculado a la capacidad y calidad de las decisiones y cómo se comunican. La reputación de la empresa es un activo intangible que hay que proteger con el mismo interés que se protegen los recursos financieros.

Se puede continuar con unas muy buenas estrategias de la organización. Enfocándose en la protección y la salud de todo el campo laboral para obtener una recuperación, fomentando nuevas estrategias de trabajo, cómodas, seguras y responsables. Gestionar la crisis e innovar, poner toda la imaginación para crear, elaborar y mejorar cada cosa, productos que se este vendiendo, haciendo que el cliente se sienta a gusto y satisfecho con el servicio y con la calidad, aplicando nuevos productos y nuevos sistemas.

Habilidades más buscadas en un líder o gerente en época de COVID

En el pasado para ser un buen gerente, se necesitaban principalmente conocimientos técnicos, como mercadeo, finanzas, derecho, producción, entre otros, en el entorno competitivo y globalizado en el que vivimos hoy, aunque estos conocimientos siguen siendo importantes se requieren gerentes con cualidades adicionales, como virtudes y grandes habilidades humanas, que no utilicen un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco un modelo paternalista y débil, que sean positivos, logren transmitir esa actitud a todos sus miembros, que inspiren confianza, sepan liderar desde el ejemplo y promuevan el trabajo en equipo. (UMB, 2020)

Es por esto que Luis Fernando Alarcón, ex ministro de Hacienda y presidente de la junta directiva de Almacenes Éxito, sostiene que el líder de una empresa, con o sin crisis, siempre debe tener las mismas características: ser una persona con la capacidad para entender muy bien el negocio en el que esté, para visualizar el futuro de la compañía, tener un gran liderazgo que le permita dirigir a todo su equipo de colaboradores y transmitir muy bien su estrategia a los distintos stakeholders. (Revista Dinero, 2020)

Debido a la gran importancia de su rol sumado con la situación actual, sustentaremos una lista de cualidades y habilidades blandas más buscadas en los gerentes del siglo XXI.

Jose ramirez nos comparte una recompilación de las habilidades que para unos de los más destacados lideres de su país son importantes.

1. la creatividad e innovación, las personas curiosas son las más deseables para las empresas, suelen ser más ágiles a la hora de aprender sobre nuevos temas. El líder creativo es aquella persona capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre

logro de sus fines. Por tal motivo el líder creativo tiene su visión puesta en el futuro y dirige sus energías hacia un cambio positivo con una actitud proactiva y optimista, capaz de enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado, es una persona que tiene ideas originales y aporta un toque de ingenio y singularidad, tiene a salir victorioso al enfrentar los diferentes tipos de crisis.

La creatividad le permite al gerente ser flexible y hacer un mejor análisis para la toma de decisiones. La innovación en procesos productivos, manejo de datos, marketing, branding, construcción y retención de un buen talento humano, facilita la búsqueda de oportunidades, la redefinición de problemas y el hallazgo de ideas novedosas y mejores, aunque frecuentemente ser creativo implica ir en contra del pensamiento convencional, un líder necesita de esta característica.

2. La adaptación al cambio, Los directivos deben distinguirse por su capacidad de transformación en tiempo record en sus negocios, para poder satisfacer las demandas no solamente de su mercado sino de sus trabajadores. Estudiar y tener en cuenta los cambios del mercado, las estrategias de nuestros competidores, las tendencias en los hábitos de consumo, y las barreras que se interpongan, como líder debe fomentar e influenciar a que todos los miembros de su organización se alineen y acepten los cambios que se deban realizar.

Según Charles Darwin, «las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más rápidas ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio». En la actual situación, la capacidad de adaptación a la nueva situación presente y futura derivada de la crisis sanitaria ocasionada por el coronavirus es un factor diferencial de los directivos que estarán al frente de la

locomotora de nuestra economía en las próximas décadas. Como dijo Heráclito: «Todo fluye, todo cambia, nada permanece constante», pero la adaptación a esta situación límite hace brillar a nuestros mejores directivos. (Cigoña, 2020)

Las personas están más dispuestas al cambio si:

- Participan activamente en el proceso y no se les considera solo como espectadores.
- Se les pide que aporten conocimientos, actitudes, sentimientos y opiniones.
- Se les informa sobre las razones a que obedece el cambio y las ventajas de implementarlo.
- Se les comunica con honestidad todas las facetas del cambio a realizar.
- Reciben información sistemática y específica sobre el comportamiento del cambio.
- Se les respetan sus sentimientos, ya sean favorables o en contra de la transformación.
- Se les otorga la asistencia necesaria para hacer frente a los efectos del cambio.
- Se les reconoce por su aporte a la materialización del cambio.

(Peñalvo, 2020)

En un mundo en el que diariamente se ve el aumento del apoyo de máquinas y tecnología y en donde el distanciamiento social y trabajo en el hogar podrían continuar en el futuro, Con muchas más personas trabajando desde casa, los directivos y gerentes se ven obligados a participar de forma activa en el seguimiento del progreso de la productividad y el bienestar general de los empleados, se requerirá de profesionales con fuertes habilidades de liderazgo, que incluya cómo atraer a los mejores equipos e inspirarlos, así como fomentar la participación y colaboración.

3. El liderazgo es fundamental para accionar con eficacia estas nuevas formas de trabajo que se desarrollan en entornos virtuales. Tal y como hemos comentado, la comunicación controlada es la base de un liderazgo eficaz. El empleado debe sentir que la gerencia confía en él y respeta su autonomía. Los líderes también deben ser capaces de aumentar su capacidad de resiliencia y empatía para administrar la empresa con efectividad.

Conseguir levantar el ánimo del equipo y cumplir los objetivos de producción o de prestación de servicios en el contexto actual es una habilidad destacada de los mejores directivos. Alinear a un equipo en pro de un objetivo, motivándolo y logrando que se comprometa a su consecución, sin necesidad de ejercer el poder autoritario, es una habilidad innata de los mejores directivos. Para poder motivar a su equipo, el líder debe ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de sus integrantes, como un entrenador (coach) o un mentor, que acompaña y entrena a los integrantes de su equipo. El resultado de esta gestión será que, en tiempos de una crisis difícil de controlar como la actual, todo el mundo sepa lo que tiene que hacer sin necesidad de recibir instrucciones. Por tanto, el líder se convierte en un coordinador de profesionales. (Peñalvo, 2020)

Que el liderazgo se debilite o fortalezca dependerá del comportamiento y capacidad para gestionar racional y emocionalmente a la organización. El líder deberá tener visión para ver más allá de la crisis, olfato para la construcción de escenarios, escucha activa de sus stakeholders, mano firme para tomar decisiones racionales, toque humano para con las personas, y una voz clara e inteligible para comunicar las razones y posiciones de la empresa con efectividad (Silva, Sobrevivir: principal reto de las empresas ante la COVID-19, 2020)

4. Inteligencia emocional, las habilidades que normalmente se desarrollan en las universidades y escuelas de negocios casi nunca van relacionadas con el manejo y control de las emociones, la capacidad para manejar múltiples tipos de conflictos a la vez, su capacidad para manejar el estrés y tomar decisiones que afectan a terceros simultáneamente. La inteligencia emocional del nuevo gerente será uno de los factores críticos que le ayudarán a alcanzar el éxito en sus propósitos, en conjunto con su equipo de trabajo. Aquí aplica la frase de Epicteto: “No importa lo que le suceda a una persona. Lo importante es cómo reacciona”. (Financiero, 2014)

Ser gerente en la actualidad es cada vez más complejo. Se trata de administrar el caos en una economía de incertidumbre, en la que la capacidad del líder para adaptarse a dichos cambios y convertirse en un agente de cambio, es una de las principales fortalezas que requiere todo nuevo gerente. Se considera que el cambio puede producir gran resistencia y estrés, tanto a nivel personal como con todo el equipo de trabajo, entonces, la capacidad de manejo de las emociones y la capacidad para lidiar con la gente y sus viejos paradigmas es una habilidad muy importante.

La inteligencia o cociente intelectual parece que predice el 20% de los factores determinantes de éxito; el 80% restante parece que depende en gran medida de la Inteligencia Emocional. (UPV, s.f.). La inteligencia emocional tendrá en cuenta tanto los sentimientos como las habilidades para el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc.

5. La confianza, siempre será una variable determinante. Poder mantener ese vínculo marcará la diferencia entre un equipo fuerte, unido y apegado a la filosofía y visión de la empresa. Los directivos tienen que confiar en su equipo y ser capaces de delegar



funciones, serán los responsables de asegurar el buen fin de las tareas delegadas, por lo que es importante diferenciar bien qué tareas y a quién se pueden delegar. Y, aún más importante, un buen líder debe ser capaz de mantener la confianza en sí mismo en tiempos difíciles.

Los rasgos propios de un trabajador que confía en sus líderes suelen ser: un esfuerzo constante en su labor, un alto rendimiento, una voluntad de respaldar a la organización y de permanecer en ella, y el fuerte deseo de ser una pieza importante en el engranaje empresarial. En resumen, un trabajador que luzca en el día a día todos estos atributos será, con probabilidad, un trabajador funcional que se identifica con cualquier proyecto razonable. (ForbesES, 2018)

Y no es para nada complicado crear confianza y comprensión con un equipo de trabajo, se resume en, cumplir lo pactado, ser comunicativo, mostrar respeto y aprecio sincero, ser transparente y valorar su trabajo.

6. La resiliencia, dentro de las tantas definiciones que tiene la resiliencia, está la del reconocido neurólogo y psiquiatra francés, Boris Cyrulnik, quien dice: “La resiliencia es comenzar una nueva iniciativa después de enfrentar una crisis profunda, el dolor es inevitable pero el sufrimiento es opcional.” (Portafolio, 2020)

Es la capacidad de los seres humanos para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Los directivos deben ser capaces de afrontar la adversidad, adaptarse a ella y superarla. Tienen que tener la capacidad para distinguir cuándo, cómo y de qué manera trasladar las situaciones difíciles a los miembros de su equipo y motivarlo para, juntos, solucionar las situaciones difíciles que les toca atravesar a muchas empresas.



Las personas resilientes tienen una visión abierta y positiva, sacan conclusiones sobre bases amplias y evitan trampas de pensamiento.

El modo de afrontar una situación adversa depende de la propia personalidad, pero también de la experiencia, la cultura y el entorno. Debemos estar claros en que lo único permanente es el cambio, así que los mejores directivos serán quienes mejor se adapten a ellos, quienes más oportunidades identifiquen en el proceso y aquellos que mejor gestionen los riesgos en períodos de crisis. (Rovayo, 2013)

7. La empatía es la séptima habilidad, una pandemia global es un escenario aterrador y es un gran desafío para la salud mental de todas las personas. La ansiedad y dificultades generadas por esta situación distrae a los trabajadores y puede disminuir sus niveles de productividad.

Para ser empáticos, los líderes deben demostrar que entienden a las personas que trabajan con ellos y que realmente les importa cómo se sienten. Esto sólo se logra a través de una comunicación fluida y abierta.

La capacidad de escuchar a su equipo es un rasgo fundamental en un líder durante estos tiempos de coronavirus. Es necesario buscar tiempo para hacer llamadas o videollamadas individuales o grupos pequeños de empleados para escuchar sus necesidades en estos momentos de angustia y brindarles ayuda. Cuando los empleados sienten que no tienen forma de expresar problemas, sus niveles de ansiedad, estrés y preocupación aumentan. Los líderes tienen que asegurarse de que las personas puedan compartir fácilmente sus inquietudes sin ninguna consecuencia negativa. (Thelen, 2020)

Para escuchar, los líderes tienen que ser capaces de aceptar las opiniones, ideas y sugerencias de los empleados. Deben ser capaces de ponerse en los zapatos de ellos y entender la manera en la que se sienten y su inconformidad para poder resolverlo.

Los líderes deben recordar a sus trabajadores que, pese a la distancia, mantienen una política de puertas abiertas, que siempre recibirán apoyo por parte de su empresa y del líder para que puedan conversar sobre las dificultades que están enfrentando en cuanto a gestionar su vida profesional y personal.

Tener paciencia y mostrar disposición a escuchar a los demás con una mente abierta es especialmente importante durante este período de grandes incertidumbres.

8. Por último y no menos importante, la toma de decisiones, durante esta pandemia, las empresas deben ser flexibles, ágiles, decididas y mostrarse capaces. Si por ejemplo una parte de sus colaboradores comienza a trabajar a distancia, eso puede lentificar la toma de decisiones y el trabajo en equipo entre áreas. La organización debe asegurarse de que se estén tomando y ejecutando las decisiones adecuadas e importantes de la mejor manera. Si el Covid-19 ha cambiado la forma de trabajar de su equipo es importante entender hasta que punto esos cambios están afectando la productividad de los mismos.

Vale la pena preguntarse, ¿Las áreas de trabajo se están apoyando conjuntamente? ¿Están surgiendo nuevos conflictos? ¿No se están produciendo conversaciones críticas? En caso de que si, la distancia virtual puede estar frenando a sus empleados laboralmente. Identificar rápidamente los desafíos de coordinación, de la mano de la toma de medidas correctivas, puede ayudar a su organización a mantenerse en el camino correcto. (Patrick Hyland, 2020)

CONCLUSIONES

No cabe duda de que el panorama actual y futuro para las empresas es desafiante y un poco incierto. El gobierno colombiano, podemos decir que ha tomado unas muy fuertes medidas reactivas y preventivas para la crisis que se está presentando, todos somos concientes del impacto que ha causado en nuestra economía, la llegada del coronavirus generó pánico y se comenzó a evidenciar los retos y desafíos que las empresas comenzarían a enfrentar. Hoy, casi un año después del inicio de esta pandemia identificamos que los desafíos siguen siendo los mismos, lidiar con el paro en la producción, la ruptura de cadenas de abastecimiento, escases de materias primas, problemas de logística y transporte por restricciones por parte del gobierno, los bajos niveles de ventas por ciudadanos en “modo ahorro” y buscando disminuir sus gastos; la única diferencia es que al parecer se tiene un poco más de experiencia.

Las organizaciones deben esforzarse en aceptar que la incertidumbre va a ser una constante en la gestión empresarial y tendrán que tomar decisiones difíciles y contundentes y entender que prevalece la supervivencia de su empresa antes que buscar generar grandes rentabilidades, de eso depende si sus empresas salen de esta situación más fuertes o no.

Cabe recordar que este es un momento decisivo para los líderes. Los retos a los que se enfrenta la gestión empresarial actual son tan variados como interesantes, pero apostar por la excelencia empresarial, la creatividad a la hora de resolución de problemas, la innovación para satisfacer no solo la demanda de sus clientes sino también de sus trabajadores y la empatía para poder reforzar vínculos en la empresa, no solamente comunicativos sino lograr recordarle a todo su equipo de trabajo que son una clave importante en todos los procesos y que se interesan por su salud y bienestar, entender que no es fácil este nuevo estilo de vida y que la frustración, ansiedad o estrés pueden aparecer y ponerse en sus zapatos será la mejor manera para buscar como ayudarlos. Cuando se trabaja en un ambiente de confianza y respeto se ha demostrado que la actitud de los trabajadores frente a sus tareas es mucho más positiva, sus niveles de producción aumentan, y el sentido de pertenencia hacia la empresa se fortalece.

Estas habilidades destacan como unos complementos esenciales a la hora de buscar las soluciones más apropiadas, si un gerente o líder las desarrolla podrá lograr mantener su empresa a flote, y que la única manera de apoyar a sus empleados mientras se asegura el éxito a largo plazo de su organización, se traduce en hallar un equilibrio entre la empatía y la realidad económica que hoy en día están afrontando las empresas.

Referencias

Cigoña, J. R. (2020). CEF Labor Social. Obtenido de 9 habilidades de un buen directivo en tiempos de pandemia.

El país. (2020). Artículo rescatado de la revista El País, “La pandemia provoca la mayor caída de contaminación observada en Europa”: <https://elpais.com/ciencia/2020-03-27/la-pandemia-provoca-la-mayor-caida-de-contaminacion-observada-en-europa.html>

El tiempo. (2020). Obtenido del artículo “Venta de geles y alcohol crece hasta en un 500% por coronavirus” www.eltiempo.com/economia/venta-de-geles-crece-hasta-en-un-500-por-coronavirus-477870

Financiero, E. (11 de Enero de 2014). Vineet Chopra y Sanjay Saint. Obtenido de Gerencia: Inteligencia emocional: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/gerencia-inteligencia-emocional/ZZTJAK46XBFFVAL2JWQGA5ZH64/story/>

ForbesES. (8 de Octubre de 2018). Elena Moreno. Obtenido de Por qué la confianza en el liderazgo mejora la productividad de los empleados: <https://forbes.es/empresas/10220/por-que-la-confianza-en-el-liderazgo-mejora-la-productividad-de-los-empleados/>

La República. (s.f.). Obtenido de Las ventas de ropa y calzado cayeron más del 80%: <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ropa-y-calzado-cayeron-mas-de-80-por-el-efecto-de-la-pandemia-3032917>

- Lora Jones, David Brown y Daniele Palumbo. (2020). Coronavirus: los gráficos y mapas que muestran el impresionante impacto económico de la pandemia. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52080594>
- Madrid, C. d. (2020). Obtenido de Desafíos de la gestión empresarial antes y después del covid: <https://www.mba-madrid.com/empresas/desafios-gestion-empresarial-covid/>
- ONU, N. (2020). Artículo obtenido de “El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta”: <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>
- El país. (2020). Obtenido de La pandemia provoca la mayor caída de contaminación observada en Europa: <https://elpais.com/ciencia/2020-03-27/la-pandemia-provoca-la-mayor-caida-de-contaminacion-observada-en-europa.html>
- Patrick Hyland. (2020). *¿Cómo liderar durante una pandemia?* Obtenido de Mercer Latam: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/como-liderar-durante-una-pandemia.html>
- Peñalvo, D. F. (2020). Grupo de investigación en Interacción y E Learning (GRIAL) Universidad de Salamanca. Obtenido de Habilidades directivas y gestión del cambio: <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1167/1/L2-2018.pdf>
- portafolio, R. (2020). Obtenido de Cifra de trabajadores afectados por el Covid-19 aumentó 120% en un mes: <https://www.portafolio.co/economia/cifra-de-trabajadores-afectados-por-el-covid-19-aumento-120-en-un-mes-541834>

Portafolio, R. (2020). Obtenido de Desempleo en Colombia:
<https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-colombia-octubre-de-2020-547083>

Portafolio. (12 de Junio de 2020). Obtenido de Modelos de negocios resilientes:
<https://www.portafolio.co/negocios/modelos-de-negocio-resilientes-la-nueva-realidad-empresarial-541702>

planeta, E. t.-1. (2020). Noticias ONU. Obtenido de
<https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

Recursos sobre el coronavirus. (2020). Obtenido de Recursos de Google:
<https://news.google.com/covid19/map?hl=es-419&gl=CO&ceid=CO:es-419>

Revista Dinero. (2020). Obtenido de ¿Cómo debe actuar un líder frente a la pandemia?:
<https://www.dinero.com/management/articulo/como-debe-actuar-un-lider-frente-a-la-pandemia/290689>

Rovayo, G. (5 de Febrero de 2013). Resiliencia, una competencia indispensable de todo buen gerente. (e. e. MBA, Entrevistador)

Silva, T. D. (2020). Pizzolante. Obtenido de Sobrevivir: principal reto de las empresas ante la COVID-19: <http://www.pizzolante.com/sobrevivir-principal-reto-de-las-empresas-ante-la-covid-19/>

Semana, R. (2020). Obtenido de Impacto del coronavirus en la economía:
<https://www.semana.com/economia/articulo/impacto-del-coronavirus-en-la-economia/660594>

Serrano, C. (2020). Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente. *BBC News*, encontrado en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>

Thelen, P. (11 de Mayo de 2020). Escucha, empatiza y acompaña: las conductas de un líder en tiempos de coronavirus. Obtenido de The conversation: <https://theconversation.com/escucha-empatiza-y-acompana-las-conductas-de-un-lider-en-tiempos-de-coronavirus-136824>

UMB. (2020). *Universidad Manuela Beltrán Virtual*. Obtenido de El rol del gerente moderno: http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_IV_Rol_Gerente_Moderno.pdf

UPV. (s.f.). *Inteligencia Emocional*. Obtenido de Universidad Pontificia de Valencia España: [https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/infoweb/sieorien/info/869054C#:~:text=Goleman%20\(1995\)%20define%20la%20inteligencia,y%20regularlas%20de%20forma%20apropiada.](https://www.upv.es/contenidos/SIEORIEN/infoweb/sieorien/info/869054C#:~:text=Goleman%20(1995)%20define%20la%20inteligencia,y%20regularlas%20de%20forma%20apropiada.)