

VISIÓN DEL LIDERAZGO EN POST-PANDEMIA: RETOS Y NUEVOS ESCENARIOS GERENCIALES EN TIEMPOS DE CAMBIO

VISION OF LEADERSHIP IN POST-PANDEMIC: CHALLENGES AND NEW MANAGERIAL SCENARIOS IN TIMES OF CHANGE

Gabriel García

ggaviera@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6572-4382>

Consultor Jurídico

Recepción: 09-10-2023

Aprobación: 11-12-2023

RESUMEN

La problemática actual generada por la pandemia impactó los escenarios gerenciales, por lo cual se requiere un liderazgo que enfrente los retos en las dificultades emergentes. La investigación tuvo como propósito general revelar la visión del liderazgo en la postpandemia para asumir los retos en los nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio. Se hizo una revisión de la bibliografía pertinente, partiendo de las categorías representadas por la visión del liderazgo en postpandemia, así como los retos y nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio. Se fundamentó en las Teorías General de Sistemas y de la Administración. La investigación se abordó desde el método hermenéutico dialógico, se interpretó la información contenida en los textos (teorías, conceptos) se revisó el universo de significados, finalmente se presentaron los resultados sobre la visión del liderazgo en postpandemia ante los retos en los nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio. Se concluye que el gerente debe llevar su energía y convicciones al entorno laboral, ejerciendo un liderazgo para lograr un entorno más equitativo e inclusivo, ello precisa acelerar la consolidación de habilidades de gestión adaptada a los retos de los nuevos tiempos. Desde la línea de investigación Potencialidad Social desde las Organizaciones se deberán plantear estrategias gerenciales que respondan con grandes dosis de creatividad e innovación, con acciones administrativas audaces, articuladas, sistémicas, contingenciales, compromiso comunitario, de liderazgo social para el futuro sostenible, gestión del conocimiento, aprendizaje compartido, competitividad en entornos colaborativos, bajo el manto de un conjunto de virtudes gerenciales.

Palabras clave: Liderazgo, postpandemia, visión, nuevos escenarios.

ABSTRACT

The current problems generated by the pandemic impacted management scenarios, which is why leadership is required to face the challenges of emerging difficulties. The general purpose of the research was to reveal the vision of leadership in the post-pandemic to take on the challenges in new management scenarios in times of change. A review of the relevant literature was carried out, starting from the categories represented by the vision of leadership in the post-pandemic, as well as the challenges and new management scenarios in times of change. It was based on the General Systems and Administration Theories. The research was approached from the dialogic hermeneutic method, the information contained in the texts (theories, concepts) was interpreted, the universe of meanings was reviewed, finally the results were presented on the vision of leadership in the post-pandemic in the face of the challenges in the new management scenarios. in times of change. It is concluded that the manager must bring his energy and convictions to the work environment, exercising leadership to achieve a more equitable and inclusive environment, this requires accelerating the consolidation of management skills adapted to the challenges of new times. From the line of research Social Potential from Organizations, management strategies are proposed that respond with large doses of creativity and innovation, with bold, articulated, systemic, contingency administrative actions, community commitment, social leadership for the sustainable future, knowledge management, shared learning, competitiveness in collaborative environments, under the mantle of a set of managerial virtues.

Keywords: Leadership, post-pandemic, vision, new scenarios.

INTRODUCCIÓN

La excepcionalidad del periodo de pandemia sufrida por la humanidad y sus efectos en el entorno, demanda un análisis desde todas las disciplinas para sacar provecho de las lecciones aprendidas. Pasados unos años, se habrá teorizado mucho, pero se habrá perdido la perspectiva de la crudeza de esta increíble y desgarradora vivencia que todavía está presente. Una experiencia que tiene varias características únicas: Es global, interviene la salud considerada un valor fundamental y transforma completamente el entorno de actuación social y profesional dado su fuerte impacto en las organizaciones.

En este contexto, dicho rumbo no solo afecta la salud, sino múltiples aspectos de la vida humana. Esto hace que las fórmulas habituales de valoración de racionalidad económica de las empresas requieran de una nueva y rápida reformulación, introduciendo mayores elementos de subjetividad, a fin de enfrentar un momento de súbita y completa transformación del entorno de relación

en las organizaciones, donde el repentino mayor peso del teletrabajo, la incertidumbre y el temor sobre el futuro han generado un ambiente propicio para que surjan sesgos emocionales que influyen en los análisis o decisiones.

En estos escenarios, las organizaciones precisan continuar con la revisión de los protocolos de crisis; no obstante, esto no es suficiente, es muy importante complementar desde mi perspectiva gerencial con personas con un liderazgo participativo, potente, positivo, empático y fuerte para hacer frente a una situación tan excepcional.

Según Romero (2022) en las últimas décadas la economía ha presentado altos y bajos, condicionado a diversas etiologías desde conflictos bélicos, políticas inadecuadas, escasez, pobreza, desastres naturales, disminución de patrimonios, deudas, declive de acciones, entre otras situaciones que desencadenaron una crisis financiera, sanitaria y de diversas índoles de alto impacto en el mundo.

El advenimiento de una nueva contingencia fue inesperado, las

políticas de salud del planeta quedaron indefensas frente al nuevo enemigo que se avecinaba, ganando cada día terreno con una velocidad incomparable, generando un clima de devastación e inseguridad, e incluso en algunas ocasiones de incredulidad frente a una enfermedad desconocida.

Es importante señalar que la pandemia, impactó todas las actividades existentes en la comunidad, haciéndose parte de la cotidianidad, manteniéndose dentro del espacio vital, convirtiéndose en una nueva realidad a la cual no escapó ningún aspecto de la vida conocida. Lo cual requirió de estrategias sanitarias, comunitarias y gerenciales que permitieron una adecuada convivencia con esta nueva realidad.

A nivel mundial se han sufrido varias pandemias con alto impacto en las actividades humanas. Explica Tomasi (2020) que en lo económico la mayoría de los autores centran su explicación en la gran recesión que causó: aumento de precios, bajos salarios, tensiones sociales, crisis agraria que produjo disminución de las rentas agrícolas y caída de precios. En

síntesis, estas pandemias dieron paso a propuestas reformadoras y nuevos liderazgos.

Referente a las circunstancias que acompañaron a la pandemia, se debe tener una visión clara de que todas estas necesidades, aunadas a las estrictas medidas de aislamiento social y de cuarentena generaron una crisis económica condicionando una elevada preocupación por las consecuencias en el sector empresarial, como pérdidas de recursos, bancarrotas, desempleo, hipotecas, entre otros.

En este controvertido escenario la gerencia conocida como la actividad de mayor relevancia en el contexto organizacional, frente a la situación política y económica del país ha ejercido una función primordial en la superación de los objetivos del sector empresarial de mantener la supervivencia y el adecuado funcionamiento de las empresas en el país y en el mundo, además, genera la necesidad de estudiar a profundidad, tanto la problemática que se ha instaurado, como los factores que influyen en el surgimiento de otros

paradigmas, desafíos y nuevos escenarios gerenciales que permitan sortear, enfrentar y resolver las dificultades emergentes.

De acuerdo a Quintana (2023), la alta dirección de la empresa puede pensar anticipadamente de qué manera responder ante las situaciones de riesgo, reducirlo cuando sea posible, y preparar a la empresa para enfrentarlo cuando no haya otra alternativa. Este esfuerzo será en general un consumo de recursos poco productivo cuando los eventos no ocurran, pero tendrá un impacto enorme cuando algún evento ocurra y ponga en riesgo la vida de la empresa.

Según la OIT (2021) Latinoamérica y el Caribe perdieron 26 millones de empleos como consecuencia de la pandemia y la tasa promedio de ocupación se redujo de cincuenta y siete con cuatro (57,4) a cincuenta y uno coma siete (51,7) de los cuales el ochenta (80%) pasaron a la desocupación. Este hecho fue uno de los más devastadores dentro de la crisis sanitaria, generando en cascada los demás problemas de índole social

que hasta la actualidad no se han logrado superar.

En este sentido, Montenegro y Chaluisa (2021) explican, el reto de las empresas en Latinoamérica consiste en superar los modelos de gestión rígidos que se orientan al cumplimiento de objetivos mediante el uso de herramientas tradicionales que lo único que hacen es frenar su desarrollo. El estancamiento en la práctica de paradigmas precarios fue una de las causas para que muchas organizaciones latinoamericanas no lograran sobrevivir a la crisis de la pandemia, debido a la carencia de planes de contingencia, mínima o casi nula inversión en tecnología y en capacitación de su talento humano y lenta adaptación al cambio en entornos complejos.

Del mismo modo, Frankiewicz y Chamorro (2020) explican que los líderes deben poner mucho énfasis en los procesos de formación y desarrollo de los integrantes y equipos de trabajo. Porque la transformación digital no trata de tecnología sino del talento. Entonces las organizaciones de la postpandemia van a requerir el

desarrollo de nuevas habilidades directivas que permitan pensar en un contexto de alta complejidad, la mejor estrategia para que una organización se adapte, perdure y sea reconocida por su entorno social. Dichas habilidades se refieren a las habilidades blandas y éticas de los directivos que lograrán diseñar modelos de gestión más adecuados para el nuevo mundo que surge.

En este sentido, intentamos revelar la visión del líder en la postpandemia para asumir los retos en los nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio, para lo cual asumimos el método hermenéutico dialógico como estrategia que permitió aprehender la esencialidad de la realidad, desde la comprensión de las teorías, enfoques y los significados que tienen algunos actores sociales sobre el liderazgo, que permitan la adaptabilidad al cambio y la transcendencia de la gerencia en tiempos difíciles.

La investigación se orientó a la recolección de la información partiendo de teorías gerenciales conocidas, que puedan explicar la

situación actual y cómo influenciar cambios con repercusión positiva en el sector empresarial; para lo cual el método hermenéutico dialógico lo consideré más apropiado para llevar a cabo tal proyecto intelectual como ruta investigativa del método, partiendo desde los presupuestos y la sospecha ideológica contenida en las preguntas de la investigación, para finalmente revelar la visión del líder en postpandemia.

La relevancia de la Investigación gira en torno a la gerencia, la cual debe tener la capacidad de coordinar una organización para la integración de sus partes en pro del progreso de una institución hacia la obtención del producto de calidad para la que fue creada. Cada empresa, tiene una misión y visión, y el rol del gerente es unir esfuerzos en la proyección de estrategias que conlleven a la realización de una meta. Las condiciones de agresión a las que se encuentran expuestas las organizaciones en la actualidad a nuevos paradigmas, una visión futurista, que le brinde al gerente aportes positivos en el cumplimiento

de su labor, para asumir los retos en tiempos de cambio.

Es importante la promoción de cambios necesarios ante la situación de la postpandemia, la búsqueda de un conocimiento teórico para la apreciación de la praxis en tiempos de retos y nuevos escenarios gerenciales, lo cual invoca estrategias innovadoras y nuevos requerimientos al liderazgo gerencial, con el propósito de encontrar la manera de reinventarse para iniciar un nuevo camino que le brinde a su organización y a sus trabajadores un giro favorecedor de la productividad y el fortalecimiento de la empresa, analizar de forma óptima las situaciones, se identifican los obstáculos y se evalúan las oportunidades; esta es la misión del líder, trazar estrategias gerenciales que orienten a la empresa en una nueva dirección con el objetivo de trascender la crisis.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

El acercamiento a las

concepciones epistémicas se realiza considerando las categorías básicas de la investigación, tal como lo señala Eco (2001), es un pensamiento epistémico sobre un contenido y unos atributos no estáticos puesto que la realidad es mutable y en este sentido, el conocimiento va cambiando, aparecen nuevos conceptos que redefinen la realidad y posiblemente se reconfiguren en un lapso relativamente pequeño, en este sentido, asumí categorías teóricas fundantes de la investigación representadas por la visión del liderazgo en postpandemia, así como los retos y nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio. Las teorías que soportan la investigación son la Teoría General de Sistemas (TGS) y la Teoría General de la Administración (TGA).

En relación a la TGS puede ser vista como un intento de superación de varias de las disputas clásicas de la filosofía en torno a la realidad y al conocimiento. La TGS formulada por Bertalanffy (2009) es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los

principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación.

Primeramente, es importante definir que un sistema es una entidad con límites y con partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor a la suma de sus partes. El cambio de una parte del sistema afecta a las demás y, con esto, al sistema completo, generando patrones predecibles de comportamiento. El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de cómo se ajuste este a su entorno. Además, a menudo los sistemas existen para cumplir un propósito común (una función) que también contribuye al mantenimiento del sistema y a evitar sus fallos.

El objetivo de la teoría de sistemas es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, en este caso de las organizaciones empresariales cuyos propósitos, medidas, métodos, herramientas, que puedan ser discernidos y explicados en función de los desafíos de la post-pandemia, lo

cual invoca un liderazgo con nuevas asunciones gerenciales con el objetivo de lograr una equifinalidad optimizada frente a la crisis.

La teoría general de sistemas trata sobre conceptos y principios de amplia aplicación, al contrario de aquellos que se aplican en un dominio particular del conocimiento. Además, distingue los sistemas dinámicos o activos de los estáticos o pasivos. Los primeros son estructuras o componentes de actividad que interactúan en comportamientos o procesos, los segundos son estructuras o componentes que están siendo procesados.

Según Chiavenato (2009), en la década de 1950-1960, el biólogo Bertalanffy dio a conocer las bases de la teoría general de los sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción conjuntamente con el desarrollo ordenado de las ciencias. No paso mucho tiempo antes que la TGS llegara a la administración.

La teoría de los sistemas revolucionó la administración, cambió la perspectiva del estudio de las

organizaciones, el entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato, del comportamiento organizacional. En lugar de estudiar las organizaciones por dentro, se les analizaba desde afuera, del entorno hacia su interior, del elemento mayor y condicionante hacia el elemento menor y condicionado, de la variable independiente hacia las dependientes. A Fin de cuentas, el entorno está constituido por otras organizaciones. La principal aportación del enfoque sistémico es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno

En este orden de ideas, Chiavenato (Ob. Cit.), indica que la teoría de los sistemas abiertos abrió la puerta a los nuevos enfoques de la administración y a una visión más amplia de las organizaciones. Las organizaciones deben ser consideradas simultáneamente desde la perspectiva de la efectividad, resultante de la sumatoria de la eficiencia y la eficacia. La realidad es que en el ahora de las organizaciones los dos conceptos van de la mano.

La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos, los procedimientos más indicados, los cuales deben estar debidamente planeados, organizados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia no se ocupa de los fines sino simplemente de los medios. La eficacia es una medida de la obtención de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de productos, sean bienes o servicios.

Según se ha visto, la teoría de los sistemas hace énfasis en el entorno exterior, en lugar de estudiar la organización por dentro, realiza el estudio de afuera (mundo exterior comprendido por otras organizaciones de la misma naturaleza o diferentes) que es el elemento mayor condicionante hacia dentro (organización) que es el elemento menor condicionado.

En el mundo exterior operan elementos del entorno que influyen en el funcionamiento del sistema y la pandemia fue uno de ellos, sus efectos

impactan al sistema organizacional en su totalidad provocando desequilibrios y caos, por lo cual el gerente amerita un liderazgo capaz de recuperar la homeostasis del sistema, su dinámica equifinalidad y con ella la efectividad, que como se ha planteado la integran la eficiencia y la eficacia del sistema. El aporte de esta teoría es el nuevo enfoque de la administración, la visión más amplia de las organizaciones, es decir, es ver a la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno, por ello me ayudó a legitimar la investigación al conducirme a la teoría general de administración (TGA) y el enfoque de contingencia.

Sobre la TGA, su versión clásica analiza y sintetiza el papel de la administración en las organizaciones, fue desarrollada alrededor de 1900 por el ingeniero francés Henri Fayol. En síntesis, Chiavenato (Ob. Cit.) expresa que de la TGA emergieron cuatro enfoques básicos: El enfoque clásico o científico (Taylor, Fayol, Gantt y Gilbreth), el enfoque humano relacionista (Mayo, Maslow y McGregor), el neoclásico

caracterizado por un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, a pesar de que no se haya preocupado mucho por los conceptos teóricos de la administración.

Podemos concluir que la administración no es una actividad mecánica que dependa de ciertos hábitos físicos que deben ser superados o corregidos a fin de obtener un comportamiento correcto. Aunque puede enseñarse lo que un administrador debe hacer, tal hecho no lo capacitará efectivamente para aplicarlo en todas las organizaciones. El éxito de un administrador, sostiene Drucker (1999) no está enteramente correlacionado con lo que le enseñaron, ni con su brillantez académica ni con su interés personal en poner en práctica lo que aprendió. Estos aspectos son importantes, pero están condicionados por características de personalidad y por el modo de actuar de cada quien. El conocimiento técnico de la administración es importantísimo,

básico e indispensable, pero depende, sobre todo, de la personalidad y del modo de actuar del administrador.

Las aplicaciones prácticas de la TGA se desarrollan a través de las diferentes disciplinas especializadas en administración, de la misma surge el enfoque de contingencias, el cual desde mi perspectiva es útil como sustento del liderazgo ante los retos y nuevos escenarios gerenciales en tiempos de postpandemia.

El líder adapta la administración a cada situación, es decir, las técnicas administrativas deben responder a muchas situaciones independientemente de su complejidad lo cual es de suma importancia para la toma de decisiones para poder responder de la forma más acertada a las situaciones cotidianas que enfrenta la organización, en el alcance de sus objetivos.

Propatto (2023) sostiene que los líderes deberán establecer un sistema de información gerencial que permita obtener la información de desempeño, cumplimiento de objetivos y nivel de aprovechamiento de los recursos. La

gestión de estos tres dominios resultará fundamental para el líder contar con un tipo de liderazgo situacional y transformacional, flexible y reflexivo, que se adecúe a través del tiempo a las diferentes circunstancias del entorno e internas de la organización.

Para concluir, tanto el enfoque de sistema como el de contingencia es el resultado del proceso de evolución del conocimiento y visión de la realidad organizacional, implicando las mutaciones progresivas de la teoría administrativa. Con base a estos enfoques el líder en tiempos de desafío en la postpandemia procurará dar una respuesta más apropiada a los problemas que afectan a las empresas en sus situaciones concretas y específicas resultantes de la crisis; donde lo más importante es entender que no hay técnicas de administración universales que se puedan utilizar en todas las organizaciones.

En esta crisis global, todos estamos siendo testigos de la valorización del rol de los expertos de los líderes de quienes como bien lo expresa Zunni (2023) “la

transformación debe partir de un liderazgo que sea en sí mismo transformador, con la capacidad de inspirar y hacer comprender la nueva visión que hay que incorporar como cultura corporativa para hoy mismo 2030.” (p.1). Ante tal circunstancia los líderes verdaderos, los capitanes de tormenta pasan a un primer plano, para afrontar la crisis mundial en la que estamos, que es excepcionalmente grave, los ejecutivos en posiciones de liderazgo están obligados a adoptar nuevos modelos de gestión y liderazgo y esto ocurre en todos los ámbitos, a todos los niveles; el cambio comienza por la necesidad de crear un sentido de urgencia ante los efectos dejados por la pandemia.

Mas allá de las urgencias, los gerentes empresariales pueden adoptar una actitud de prueba y aprendizaje. Necesitan estar listos para seguir reconociendo lo que no funciona y cambiarlo rápidamente, son notas urgentes, perspectivas desprovistas de toda pretensión segura; más aún, en contextos tan dramáticos, pueden parecer alejadas

de la realidad, de hecho, de alguna manera, lo están. Pero, cuando lo urgente desplaza lo importante, pueden apoyarse en el equipo, la colaboración a través de formar consciencia de la contribución que cada persona hace al proceso, a su grupo o a su departamento. Sin embargo, deberá implementar estrategias para lograr incorporar a su personal en todos los niveles de la organización, estimulando la capacidad creativa y la receptividad, para emprender en conjunto el cambio exigido de acuerdo a los retos actuales.

Autores clásicos del liderazgo, expresa García (2021) como Maquiavelo, Weber, Pareto o Mosca, ya coincidían en la idea que el liderazgo era esencial en contextos cambiantes y complejos como es, sin duda, las secuelas que se vive en la postpandemia. Lo cual, supone un reto sin precedentes en el siglo XXI puesto que el alcance, dimensión e intensidad de la pandemia fue tan elevada que, en opinión de algunos expertos, podría tratarse del mayor

desafío tras la Segunda Guerra Mundial.

Los ejes clave para la reforma del liderazgo de las organizaciones internacionales constituyen una guía para los líderes empresariales del mundo y en especial para los de Venezuela, deben basarse en rediseñar las estructuras de la gobernanza multinivel, incrementar la colaboración y participación de la sociedad civil y los actores no estatales, como lo son las organizaciones no gubernamentales, en la toma de decisiones, aumentar su financiación, fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, simplificar y agilizar los procedimientos o dar un mayor peso y protagonismo a los colaboradores emergentes para reflejar los nuevos equilibrios de poder en el escenario internacional del siglo XXI.

En este sentido, Propatto (2023) señala, el líder deberá lograr que su equipo de trabajo asuma como propia la filosofía de cambio, aprendizaje y transformación de la realidad organizacional. Los equipos deberán ser flexibles, capaces de operar en

condiciones distintas de las originales. En un entorno cambiante, el liderazgo y el trabajo de los equipos deberán ser también dinámicos. Los líderes efectivos saben también cómo administrar en tiempos de crisis, evaluando rápidamente los cambios sociales y organizacionales del nuevo escenario y sus oportunidades, para capitalizarlos y transformarlos en una oportunidad de crecimiento para la organización. Los líderes efectivos tienen una visión de futuro, en base de los cambios en el entorno y las perspectivas.

Es relevante, en estos tiempos de cambio, asumir el reto de liderar equipos en la post-pandemia, considerando las demandas y motivaciones de los individuos y equipos de trabajo, resulta fundamental desarrollar las inteligencias emocional, social y política. La primera refiere al conocimiento de las emociones, propias y de los demás, tener empatía con el otro y poder así motivarlo. La inteligencia social implica el conocimiento de los vínculos entre personas y comportamientos

grupales, incorporando la empatía grupal, escucha activa y comunicación interpersonal. Por último, la inteligencia política refiere al conocimiento de la organización, de su historia y del conjunto de personas que la integran, lo que posibilita la capacidad de inspirar, persuadir y contribuir al desarrollo de las personas.

Por último, el coraje, la creatividad, innovación, la toma de decisiones colegiadas, en última instancia crear estrategias comunicables y gestionarlas con responsabilidad son desde mi óptica acciones positivas contundentes en tiempos de postpandemia, desde esta concepción puedo señalar como premisa que el estilo de liderazgo más apropiado para tiempos de crisis, tanto para los tiempos de postpandemia o en cualquier otra circunstancia incierta, plena de dificultades es la que facilita fortalecer y gestionar mentes de los clientes internos y de los externos, así como también de las personas que directa o indirectamente tienen relación con la empresa.

Independientemente del tipo de liderazgo que se ha desarrollado, la confianza, al igual que la empatía, son dos valores esenciales en cualquier tipo de liderazgo y más en tiempo de crisis de cualquier época. Una de las claves del líder es la cercanía física y el tiempo compartido con el equipo humano de trabajo, pero en tiempos de postpandemia, una de las formas más seguras es la de ejercer un liderazgo digital, demostrando calidez pese a la fría tecnología.

Amigo (2022) señala que el líder debe estar orientado hacia 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.

Desde este compromiso, el líder se enfrenta a retos ante los nuevos

escenarios gerenciales en tiempos de postpandemia, por tanto, las empresas precisan de un líder gestor de escenarios gerenciales con nuevos retos como la reorganización y la cohesión de sus departamentos, la gestión del trabajo en remoto, la retención y la captación del talento o la reestructuración de las deudas contraídas que les han permitido mantenerse a flote. Una circunstancia que, a la vez, supone una ocasión para cambiar de mentalidad y entender la crisis como una oportunidad.

En esta línea ondulante del pensamiento, Gavilán (2021) e Hylan (2021) aseguran que los grandes cambios se están produciendo en los departamentos de prevención, comunicación y talento humanos a fin de proporcionar nuevos espacios gerenciales, estos tienen multiplicidad de manifestaciones, considerando su importancia para las organizaciones venezolanas.

Señala Amigo (Ob. Cit), la post pandemia, plantea un nuevo modelo de empresa, requiere de otro deber ser. En este sentido, se impone el pre

fijo Re, 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.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), urgen nuevas condicionantes para la responsabilidad social corporativa propicia a los escenarios actuales, así como los nuevos escenarios postpandemia que estarán condicionando el futuro inmediato, pues estos presentan importantes desafíos para la actuación de las empresas en relación con sus propios integrantes, con los grupos de interés relacionados y la sociedad en su conjunto, todos ellos hoy mismo fuertemente afectados por la contingencia. Por tanto, deberán delegar esas responsabilidades en el liderazgo de las personas que dirigen sus organizaciones ante el complejo escenario que se está configurando y llevar a la práctica nuevas formas de Responsabilidad Social en su territorio

Un buen líder postpandémico tiene que contar con corazón y cabeza

a partes iguales. Según Pardo (2021) es sumamente necesario que el líder sea capaz de articular una toma de decisiones rápida, concisa y con visión a largo plazo. Para mantener el bienestar y la seguridad de su comunidad un buen líder debe demostrar que no pierde el rumbo en ningún momento, por lo cual deberá ir un paso por delante y tener capacidad de anticipación a nuevos modelos de trabajo y negocio. Desde esta óptica, el líder debe comprender que la importancia no es solo salir de la crisis, sino salir de ella reforzados y contar con valores como la honestidad, ganándose la confianza de sus seguidores.

Por otra parte, Pardo (Ob. Cit.), plantea a la resiliencia como matriz del cambio para ejercer un liderazgo acorde a los retos, conlleva compromiso, saber tomar las decisiones oportunas y adecuadas bajo presión, sin perder de vista el bienestar tanto de tus seguidores como de sus objetivos. Se trata de encontrar el equilibrio entre ser empático, saber enfrentar lo nuevo y salir fortalecido de ello. No es tan solo

atenuar una crisis, sino conseguir la estabilidad por medio de la adaptación constante.

Así mismo, Zea, Figueroa y Alonso (2022) opinan sobre el reto del líder de los próximos esquemas operativos, quien deberá asumir la capacidad de socializar con herramientas, recursos y metódicas, de permeabilidad en disimiles entornos, esto con el fin de promover y secuenciar procesos dinámicos acordes con las nuevas exigencias de intervención ante las necesidades organizativas.

Se percibe la urgencia de cambios para el ejercicio de nuevos liderazgos desde la problemática actual en las empresas y otras organizaciones privadas y gubernamentales, producto de las transformaciones que se han dado como secuelas de la crisis generada por la pandemia, lo cual conlleva a replantear la visión del liderazgo ante las exigencias actuales de la sociedad para asumir los retos en los nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio.

POSTURA CONCLUSIVA

En atención a las características del problema objeto de estudio referido se abordó a través del método hermenéutico dialógico, apoyado en Gadamer (2017), se partió desde los presupuestos y la sospecha ideológica contenida en el propósito de la investigación, se hizo la interpretación de la información contenida en los textos encontrando el universo de significados para finalmente hacer una reconstrucción sobre el liderazgo en postpandemia para asumir los retos en los nuevos escenarios gerenciales en tiempos de cambio.

De la revisión de los documentos, se evidenció que la pandemia de Covid-19 desató una crisis que ya tenía cierto tiempo gestándose a nivel mundial, desempleo masivo y menos oportunidades laborales que las generaciones que los precedieron. Ahora, a lo anterior hay que sumarle lo que trajo consigo la pandemia, como el cierre de oficinas, distanciamiento social, declive de la economía, agotamiento, burnout e incremento de

las enfermedades mentales y mayores índices de desempleo; ante este panorama, el gerente tiene un reto sumamente grande para poder convertirse en un buen líder.

Se requiere que el gerente lleve su energía y convicciones al entorno laboral, aplicando poco a poco con su liderazgo un entorno más equitativo e inclusivo, ello precisa acelerar la consolidación de habilidades de gestión adaptada a los nuevos tiempos. Ver este nuevo mundo del trabajo como una gran oportunidad de evolución, cambio y reinención de la cultura de trabajo.

La crisis a menudo incluye información errónea que conduce a la confusión, por lo cual, los gerentes deberán explicar a sus colaboradores, clientes y otros interesados cualquier problema de modo honesto de una manera directa, enfocándose en pasos positivos para superarlo, es clave mejorar la comunicación; es esencial saber lo que significa y representa ser gerente.

Desde mi percepción, considero que cada acción debe reflejar una visión estratégica, como líderes es

básico trabajar desde un propósito, desde una misión que motive e inspire a los equipos para la acción. Cada uno, como líder, es una marca de su empresa; la postpandemia es una oportunidad de liderar y construir el valor de la marca en una crisis, acrecentando su valor público y productividad.

Ante los retos presentes, las empresas venezolanas, deben redefinir sus compromisos en términos de nuevas prácticas frente a la diversidad de actores, necesidades y contextos, caracterizados por la alta complejidad y sistematicidad, lo cual requiere un manejo estratégico de alianzas y negociaciones para no generar más conflictividad teniendo en cuenta los límites propios de cada empresa y la eficacia asociativa.

En definitiva, ante los desafíos de la postpandemia, se plantea el para el líder el reto de su continuidad, afrontando problemáticas como los efectos del confinamiento, límites del trabajo a distancia o teletrabajo, estabilidad de los empleados, caída del ingreso, reorientación de la capacidad productiva y articulación

con las medidas adoptadas por los gobiernos.

Actuando desde sus circunstancias específicas, atendiendo prioridades y con una visión de largo plazo, las organizaciones pueden evitar hacer lo usual: Reaccionar ante las amenazas, y, en cambio, atreverse a impulsar estrategias para actuar con realismo, pero según su propósito y su proyecto, abriendo nuevas oportunidades de negocio y contribuyendo al fortalecimiento de la cohesión social y la sostenibilidad. Es desde esta perspectiva de los retos y desafíos del entorno que se debe propulsar esa nueva visión de liderazgo adecuada a los tiempos de postpandemia.

Desde la línea de investigación en que se enmarca este estudio Potencialidad Social desde las Organizaciones, es importante que las proyecciones organizacionales, sociales y humanas centradas en la contingencia actual y en las crisis futuras las cuales se centren más allá de las narrativas teóricas, ante los nuevos retos y desafíos de los escenarios gerenciales se responda

con grandes dosis de creatividad e innovación, de estrategias administrativas audaces, articuladas, sistémicas, contingenciales, compromiso comunitario, de liderazgo social para el futuro sostenible, gestión del conocimiento, aprendizaje compartido, competitividad en entornos colaborativos, bajo el manto de un conjunto de virtudes gerenciales.

Desde este escenario se abre un campo de posibilidades para abordar la temática del liderazgo para otros investigadores que aporten ideas innovadoras ante los retos y desafíos que tiene la gerencia en tiempos de crisis generada en la postpandemia, que respondan a estrategias creativas, audaces y sistémicas para dar respuestas a la sociedad y al compromiso comunitario.

REFERENCIAS

- Amigo, A. (2022). **El Liderazgo Post Pandemia**. Vigésimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Abril de 2022. Universidad Nacional de Rosario.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). **Tras Sobrevivir la Pandemia, las Empresas de América Latina y el Caribe Necesitan Ayuda**. Disponible: <https://www.bnamericas.com/es/noticias/tras-sobrevivir-la-pandemia-las-empresas-de-america-latina-y-el-caribe-necesitan-ayuda> [Consulta: 2022, septiembre 12]
- Bertalanffy, L. (2009). **Teoría general de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones**. Barcelona, España: Fondo de Cultura Económica de España.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1999). **Gerencia Organizacional**. México: McGraw-Hill.
- Eco, H. (2001). **Cómo se Hace una Tesis. Técnicas y Procedimientos de Investigación, Estudio y Escritura**. Barcelona, España: Gedisa Disponible: <https://mega.nz/file/cwQFVQqT#eFv7Xs2zIQCaY0LOaSMjof4ykoUFRQUSedYtr4WRU> [Consulta: 2022, mayo 16]
- Frankiewicz, B., y Chamorro, T. (2020). **Digital Transformation Is About Talent, Not Technology**. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>. [Consulta: 2022, Junio 23]
- Gadamer, H. (2017). **Los Caminos de Heidegger**. Barcelona, España: Herder
- García, G. (2021). **Visión Emergente de la Gerencia desde la Perspectiva Compleja del Sector Empresarial en Tiempo de Crisis**. II Congreso Internacional de Emprendimiento e Innovación Gerencial UFT.
- Gavilán, P. (2021). **Nuestras Empresas son Productivas Trabajando en Remoto**. Disponible: <https://www.etnor.org/paco-gavilan-nuestras-empresas-son-productivas-trabajando-en-remoto/> [Consulta: 2023, abril 26]
- Hylan, P. (2021). **Nuevas Realidades Empresariales**. Buenos Aires: Planeta
- Montenegro, E. y Chaluisa, S. (2021). **La Gestión Empresarial en la Post Pandemia: Caso Latinoamérica**. Business Management <https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/3/11> [Consulta: 2022, febrero 18]

- OIT (2021). **La Región Perdió 26 Millones de Empleos en un Año de Pandemia.** https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_779116/lang-es/index.htm [Consulta: 2022, noviembre 16]
- Pardo, L. (2021). **¿Cómo ha Transformado la Pandemia Nuestra Visión del Liderazgo?** <https://www.luispardocespedes.com/transformacion-vision-liderazgo-pandemia/> [Consulta: 2022, marzo 21]
- Propatto, M. (2023). **Liderazgo en la Post Pandemia** En Vicente, M y Babino, E. (Coord.) La Administración Pos pandemia (pp. 25-36). Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-vicente-43896b1a5/> [Consulta: 2023, agosto 28]
- Quintana, A.; Duarte, C.; Daniels, R. y Gatto, A. (2023). **Que Aprendimos de la Pandemia desde la Perspectiva del Control de la Gestión.** En Vicente, M y Babino, E. (Coord.) La Administración Pos pandemia (pp. 25-36). Disponible en: <https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-vicente-43896b1a5/> [Consulta: 2023, septiembre 24]
- Romero, B. (2022). **Dos años de pandemia. La Recuperación Divergente.** Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de Opinión IEEE 25/2022. <https://www.ieee.es/Galerias/ficher> [o/docs_opinion/2022/DIEEEO25_2022_BELROM_Pandemia.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/ficher/o/docs_opinion/2022/DIEEEO25_2022_BELROM_Pandemia.pdf) [Consulta: 2022, diciembre 19]
- Tomasi, S. (2020). **Historia de las Pandemias Mundiales y la Economía.** Argentina: Magatem. Recuperado de <http://www.magatem.com.ar/HISTORIA-DE-LAS-PANDEMIASMUNDIALES-Y-LA-ECONOMIA.pdf>[Consulta: 2022, mayo 14]
- Zea, D; Figueroa, W. & Alonzo, K. (2022). **Perspectivas del Ejercicio del Liderazgo en Postpandemia.** Revista Prohominum, vol 4 (4): 97–111.
- Zunni, J. (2023). **10 Tendencias De Liderazgo Efectivo Hacia 2030** Disponible en: <https://sicreesinnovas.com/tendencias-de-liderazgo-efectivo-del-futuro-hacia-2030/> [Consulta: 2023, septiembre 16]