



Cómo nos

# humanizó la pandemia

REDACCIÓN ISTMO

México podría construir un ambiente propicio para los emprendimientos sociales y para que las empresas cumplan las metas globales de sustentabilidad. Para ello, la relación entre empresas, gobierno y organismos civiles debe volver a ser armónica.

La pandemia dejó una profunda transformación en el mundo corporativo en todo el planeta. Sin embargo, este liderazgo empresarial, más humano, libre y empoderado, aún debe difundirse hacia otros segmentos sociales, que no pueden estar tan enfocados en la sustentabilidad cuando están buscando sobrevivir. Igualmente, algunos gobiernos han aprendido mejor las lecciones de la presente crisis, generando mejores ambientes para el emprendimiento social.

Otros países, sin embargo, van a necesitar más tiempo para aprender y México podría ser uno de ellos. En entrevista con *istmo*, María del Carmen Gutiérrez, directora general de la Fundación Bringas-Haghenbeck y Mary Conway Dato-on, profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en la Crummer Graduate School of Business, describen el nuevo ambiente que se abre como una oportunidad tras la crisis de la pandemia, para los países que quieran aprovecharlas en beneficio de sus sociedades.

### LÍDERES DISRUPTIVOS Y EMPÁTICOS

La pandemia, las necesarias medidas de confinamiento y el cierre de las economías en todo el

mundo dejan un inevitable saldo: el regreso de más de 150 millones de personas a la pobreza extrema. También, se incrementan las desigualdades en todos los terrenos en el planeta. Ante estos nuevos retos, la empresa tiene que ir más allá de su papel como generadores de empleo, considera María del Carmen Gutiérrez. En su opinión, llegará un punto en que la emergencia sanitaria concluirá y comenzará una fuerte emergencia económica. «Es toral que jueguen un papel de mucha participación e involucramiento con las causas sociales». Al mismo tiempo, es preciso preparar nuevos liderazgos hacia el interior de la empresa, para que sepa enfrentarse a causas mayores.

«Hay una crisis sanitaria, económica y por todo esto, también psicológica», complementa Mary Conway Dato-on, quien concuerda en que hoy es preciso liderar «con el propósito de contribuir al bien de la sociedad. Hay que ir más allá de las simples nociones de la responsabilidad social y ver estos retos como una preocupación estratégica de nuestros negocios». En su opinión, los líderes de negocios tienen que pensar más allá del lucro, y cita a Andrew Hoffman (*Management as a Calling, 2021*), quien señala

que las universidades y escuelas de negocios tienen la responsabilidad de preparar mejores líderes empresariales, que se enfoquen al cambio. «El poder que conlleva ser líder de un negocio lo acompaña más allá de los muros de la empresa», apunta.

¿Qué dejó la pandemia en la cultura de las empresas? Fueron días difíciles, prácticamente ninguna compañía quedó exenta de una crisis interna, ante la pérdida de vidas de colaboradores o de sus seres queridos más cercanos. Fueron días de vulnerabilidad, que a su vez generó un entorno muy sensible, que todos los empresarios deben tomar en cuenta, apunta Gutiérrez. Hoy el liderazgo debe enfrentar de forma directa la necesidad de mantener a sus equipos de trabajo sanos desde todos los puntos de vista, incluyendo el emocional.

Para empezar, dice Conway, los empleados de hoy no quieren regresar al trabajo que tenían antes. «A lo que no quieren volver es a las condiciones de empleo previas a la pandemia. Ya se dieron cuenta de que hay un ecosistema que tiene que tomarse en cuenta, que tienen hijos en casa que no van a la escuela y que no pueden cubrirse horarios que antes se cubrían. Antes, los empresarios no estaban pensando en sus empleados como humanos, sino como «activos», como recursos que pueden usar para avanzar en sus propios objetivos. Se necesita ahora que los líderes piensen en soluciones más sistémicas y esto implica un cambio de mentalidad».

Como resultado, el cambio en el liderazgo de las empresas debe darse en múltiples aspectos y a todos los niveles. El ambiente ha sido sumamente disruptivo, lo que requiere un nuevo líder, muy proactivo y abierto al cambio, en donde no pueden descartarse nuevas crisis. Ante todo, debe orientarse a resultados, indica Ramírez. «El ecosistema ha cambiado. Tienes que aprender a confiar en tu gente, a dialogar, a desarrollar talento, a impulsar a los equipos a tomar decisiones en un entorno más proactivo y dinámico; porque esto va a sumar. Estos liderazgos llegaron para quedarse. Si no los asumen, va a ser muy difícil salir adelante».

Conway añade el requisito de la empatía. Desde su punto de vista, el modelo más generalizado de liderazgo en México es el autoritario: un líder a quien sólo le importaba ser obedecido y



Mary Conway Dato-on, profesora de Negocios Internacionales y Emprendimiento Social en Crummer Graduate School of Business



María del Carmen Gutiérrez, directora general de la Fundación Bringas-Haghenbeck



con un profundo desconocimiento del otro. «Este modelo ya no funciona. Los líderes necesitan pensar más allá de lo que los colaboradores hacen, quiénes son como personas. Es algo que no enseñamos mucho en las escuelas de negocios».

Para Ramírez, esto está profundamente relacionado con el liderazgo transversal, en donde la alta dirección e incluso los mandos medios ya pueden participar como especialistas en una sola disciplina. Es preciso que desarrollen habilidades diversas, relacionadas con el arte de dirigir. «Creo que muchos empresarios se quedaron gratamente sorprendidos con los resultados de su equipo de trabajo en un entorno en el que quizá tuvieron que irse a casa, pero donde los resultados fueron maravillosos. Hay que aprender a identificar líderes dentro de la organización».

Para que las decisiones puedan tomarse a todos los niveles, es preciso capacitar a los colaboradores en esta habilidad, con un enfoque no sólo en el cliente, sino también en el equipo de la empresa misma. Pero no todo es disrupción. Muchos esquemas de las empresas globales establecidas son de gran ayuda para compañías en proceso de cambio, puesto que las actividades de buen gobierno corporativo y adopción de tecnología ya estaban alentando el cambio en los años previos a la pandemia.

### MÁS ALLÁ DE UNA BUENA CAUSA

Para María del Carmen Ramírez, existe en ese sentido una gran área de oportunidad, cuando se trata de las organizaciones sin fines de lucro, gran parte de las cuales deben asumir un profundo proceso de institucionalidad. «Este tipo de proyectos comienza con buenas causas, pero tienes que darle una estructura. Lo digo por experiencia: un buen gobierno corporativo -lo cual es obligatorio-, te apuntala, te guía, te apoya, te asesora. Puedes también generar el uso de mejores prácticas, replicarlas y mantener esa hambre de aprender de personas que ya tienen ya un talento muy sólido y formado».

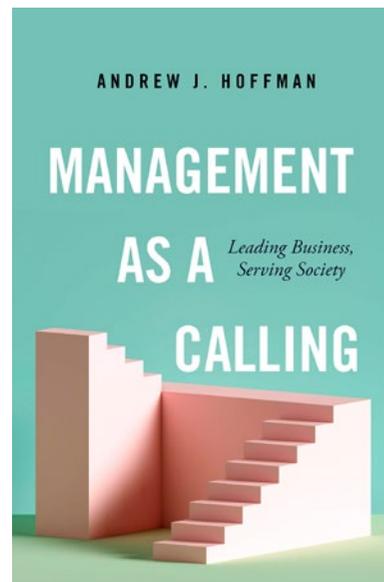
Algo que no puede dejarse de lado por ser total, es el tema de la tecnología, añade. Es preciso que las organizaciones sin fines de lucro incorporen modelos tecnológicos, conocimiento que en gran parte se puede aprender de las grandes empresas.

Coincide en ello Mary Conway, quien describe que las ONG comienzan con una causa, pero no piensan mucho en la teoría del cambio y carecen de métricas para evaluar sus resultados, por no contar con una estrategia ni una estructura. «Una ONG se enfoca solo en el servicio, como si por arte de magia se fuera a cambiar al mundo. Se necesita evaluar cómo se están haciendo las cosas».

A su vez, las empresas pueden aprender de las ONG la empatía con las causas sociales. «Tener la sensibilidad de saber qué está pasando en el entorno familiar de los empleados, para generar ambientes que propicien tranquilidad, lo que a la larga redundará en la propia empresa», describe Ramírez, quien añade que también pueden aprender a hacer más con menos. «Sería también muy interesante aprender a hacer alianzas, algo que está en el ADN de las ONG. Sumar hacia afuera e incluso hacia adentro».

¿Qué tan avanzado está México en responsabilidad social y sustentabilidad en comparación con el mundo? Es siempre una pregunta, ante el evidente retraso que tiene en materia de empleo

**con el propósito de contribuir al bien de la sociedad. Hay que ir más allá de las simples nociones de la responsabilidad social y ver estos retos como una preocupación estratégica de nuestros negocios.**



*Management as a Calling,*  
Andrew Hoffman, 2021

formal y la disparidad que puede existir entre la cultura corporativa de las grandes empresas y cientos de miles de empresas pequeñas y micro.

### EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN EL MUNDO

En el mundo hay diversos líderes en este campo, señala Ramírez, dependiendo de la causa social en la que se enfocan. «Hay quien atiende más ecología, o el combate al hambre, o prioriza la educación u otros temas sociales». Nombra países como Noruega o Dinamarca y describe que a partir del Pacto Mundial de Naciones Unidas ( ) del año 2000 y la adopción de los objetivos de desarrollo sostenible en 2015, muchas empresas de todo el mundo se han ido sumando a este esfuerzo global. En ese sentido, muchas compañías en México aún no se han incorporado, en comparación con países como España, cuya red corporativa siguiendo la Agenda 2030 es muy amplia.

El «Nirvana» en emprendimiento social aún no existe, complementa Conway, pero una buena señal de ello es una buena relación entre el gobierno, el sector civil y los negocios. Cuando cada una de estas partes respeta su rol en el ecosistema, el sistema funciona mejor. Describe países donde ha realizado investigaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos, hay buenos ejemplos de emprendimiento social y un amplio

ecosistema, que permite hacer un provechoso networking. Igualmente, en este país «tenemos un espíritu de emprendimiento y una alta tolerancia al riesgo en nuestros negocios», asegura. Por último, existen mecanismos legales para facilitar su funcionamiento, como las *low profit limited liability companies*. «Si una organización con fines de lucro quiere tener al mismo tiempo un propósito social o ambiental, ya contamos con sistemas para que pueda hacerlo», describe.

Por otra parte, en India, al que describe como «el país de los premios Nobel de Economía, Paz, Literatura», señala que hay muchas personas de las que se puede aprender. «Un estudio del Global Entrepreneurship Monitor hizo una pregunta a los emprendedores sobre por qué deseaban iniciar un negocio. La respuesta más popular en India es 'para marcar la diferencia en el mundo'. Ahí los emprendedores están ya pensando en cómo hacer cambios, desde el inicio de su negocio».

Conway señala que algunos estudios apuntan a México como el peor país para realizar emprendimientos sociales. Otros argumentan que hay ejemplos como Endeavor Mexico, New Ventures Mexico, Angel Ventures, en su momento Iniciativa México. «Ya hay muchas universidades dedicadas a esto. Tienen un sistema, pero todavía no tienen todo el engranaje».

Para Mary Carmen Ramírez hace falta «madurar mucho el tema del entendimiento de las causas de los problemas y no sus efectos. Eso da

**este modelo ya no funciona. Los líderes necesitan pensar más allá de lo que los colaboradores hacen, quiénes son como personas. Es algo que no enseñamos mucho en las escuelas de negocios.**



mucha credibilidad para los donantes, donde se siente que el dinero aportado está realmente enfocado a las causas raíz». Una buena definición ayuda a generar modelos que no sea tan asistencialistas, sino de intervención, «que transformen realidades a un nivel profundo».

Sin embargo, Mary Conway advierte que México avanza y retrocede en el tema del emprendimiento social. «Aunque el gobierno que tienen en este momento dice que es del pueblo, en realidad han cambiado mucho el apoyo que antes proporcionaba a los emprendimientos sociales. Podemos decir que es un entorno institucional hostil. No hay una manera de tener un estatus legal de emprendimiento social. Hay también una historia de dependencia del gobierno para fondos sociales. Hay quien piensa que el dinero llegará del gobierno o de la iglesia, y esos son modelos asistencialistas. Si esto cambia a un sistema de empoderamiento a que son agentes de cambio, a que con un poco de apoyo y de recurso pueden avanzar, no tienen que esperar para dar apoyo. En México, faltan las estructuras legales, recursos, infraestructura y aunque existen organizaciones, a veces cada una trabaja sin hacer alianzas, que les permitirían avanzar en el trabajo que realizan».

A esto Ramírez añade que «hay que entender que estamos en un momento de grandes oportunidades para sumar. Este país necesita mucho para que salgamos adelante, que transitemos la crisis de mejor manera. Insisto en que esto apenas comienza, creo que va a pasar tiempo en lo que podemos llegar a una estabilidad que permita dar continuidad a lo que hacemos, pero es un tiempo de oportunidades para los empresarios y las organizaciones de profesionalizar y aprender de lo que nos dejó la pandemia».

Conway concluye: «Los ciudadanos y los consumidores quieren un cambio. Los consumidores se preguntarán si las empresas han hecho algo en el tiempo de crisis. Si no, pueden llevarse su dinero a otra parte. Tienen un buen ejemplo después de los dos últimos temblores, cómo han cambiado los ciudadanos empoderándose a sí mismos, sin tener que esperar a que el gobierno actúe. El mismo gobierno tiene ahora más sistemas para responder, porque habrá otras crisis y será bueno saber qué aprendieron, que pueden usar en el futuro». </>

