

# Claudia Jañez

# La **crisis** nos volvió

# + **humanos**

REDACCIÓN ISTMO



Los retos que la pandemia ha dejado al mundo empresarial pueden sintetizarse en tres grandes áreas: flexibilidad, liderazgo y enfoque en el ser humano.

**S**on tiempos de resiliencia, de adaptación, incluso de reinención en el medio empresarial. No importa cuánto se haya planeado y cuántos mecanismos de manejo de crisis hayan estado listos, ninguna compañía puede decir que estaba preparada para la pandemia ocasionada por la COVID-19. Hoy, mientras se transforman y aceptan que no volverán al mundo que estuvo vigente hasta enero pasado, las empresas globales buscan mantener al ser humano en el centro de sus estrategias. En ellas recae la responsabilidad de preservar las agendas de equidad, diversidad, respeto y manejo del talento humano aún frente a necesidades tan urgentes como el flujo de efectivo.

Esta nueva realidad expone rápidamente las fortalezas y debilidades de sus líderes, que están obligados a evolucionar y adaptarse, para poder llevar sus compañías a un futuro que aún no termina de dibujarse.

En entrevista con **istmo**, Claudia Jañez, presidenta de DuPont México y Latinoamérica, describe con estas ideas el panorama de los últimos meses para este gigante de la industria. Como presidenta del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG), puede hablar de lo que piensa este grupo de compañías líderes en México, que también pueden hacer mucho por las empresas pequeñas y medianas que les abastecen.

#### **EXPERIENCIA GLOBAL, NECESIDADES LOCALES**

«A todos nos tomó desprevenidos, de manera empresarial y personal. Puedes tener todo en orden, un plan de negocios, una cultura corporativa, un plan financiero, uno de comunicación y llega una pandemia que te obliga a reflexionar varios aspectos». Es preciso adaptar todo lo anterior en la empresa, revisar los sistemas de crisis y de manera muy rápida acaso romper por completo con lo planeado hasta entonces.

Lo más desconcertante de esta amenaza externa para las compañías de todo el mundo es que no se conoce su profundidad y duración. El diagnóstico y la reinención tienen que ser muy rápidos, no solo en el nivel de la empresa, sino en el personal y familiar. Lo que antes se dejaba de lado y sin considerar, saltó hacia el frente del escenario. «En DuPont cambiaron las prioridades, era necesario poner el bienestar, la

**«La crisis nos volvió más humanos, sin duda. Estamos volviendo a lo básico: comer, mantener limpia la casa, preocuparme por mis hijos, por mis papás».**

seguridad y salud de nuestros empleados por encima de todo».

¿Cómo balancear la necesidad de seguir operando donde sea posible, al tiempo que se protegía la salud del personal? Al principio de la pandemia, ni siquiera había un diagnóstico confiable sobre la virulencia o la facilidad de contagio de la enfermedad. Antes que el riesgo de parar por la cuarentena estaba la preocupación de quedar paralizados por una infección generalizada en la empresa, en el país. DuPont optó por seguir sus propios y estrictos lineamientos globales. La primera decisión fue que todos los empleados en el mundo serían tratados de la misma forma, sin importar en qué lugar del mundo se encontraran.

Acto seguido, activó sus comités de crisis global, regionales y locales, con el fin de adaptar la



Claudia Jañez  
presidenta de DuPont  
México y Latinoamérica.

## «Vamos a tener que ser creativos, en cómo retener y atraer talento en una nueva realidad laboral. Hoy la gente ya se dio cuenta que puede trabajar desde casa y quizá quiera poner un negocio».

estrategia a las necesidades de cada uno de los 70 países en donde tiene presencia. Al mismo tiempo, aprovecharon todo el conocimiento que pudiera adquirirse en diversos puntos del mundo. «DuPont tiene una planta de polímeros en Wuhan, China; aprendimos de esta pandemia prácticamente desde el primer día», señala Jañez.

Todo el personal fue enviado de forma no negociable a *home office*, con la única excepción del personal de plantas con actividades esenciales; estos últimos bajo estrictas medidas de control y distanciamiento.

Sin embargo, los aprendizajes apenas empezaban. La empresa tuvo que asumir rápidamente que no todos los empleados tenían los mismos recursos -ni tiempo- para trabajar en casa. No se trataba solo de diferencias tecnológicas;

quedó claro que había familias con niños en casa, sorteando la escuela a distancia... y actividades tan obvias como hacer la comida. La compañía tuvo que adaptarse a diversos grupos de edad, necesidades tecnológicas y de conectividad, así como horarios. En suma, fue preciso flexibilizarse al máximo.

Como presidenta, Jañez relata que tuvo que resolver asuntos en otro momento impensables, como la situación de un colaborador que no podía estar en línea a la hora acostumbrada, por la sencilla razón de tener que organizar a sus hijos en sus clases virtuales y hacer el desayuno. «La crisis nos volvió más humanos, sin duda. Estamos volviendo a lo básico: comer, mantener limpia la casa, preocuparnos por nuestros hijos, por nuestros papás».

Ahora no solo es aceptable, sino común, preguntar por los hijos, las familias, y las escuelas a los compañeros de trabajo, de cualquier nivel. «Nos ha acercado y ayudado a entender que las personas no somos únicamente entes de trabajo, sino que tenemos una vida. Me ha ayudado a pensar en las complejidades a las que puede enfrentarse cada quién».

Y está la enfermedad. Algunos empleados han tenido que atender parientes en casa, o se han contagiado ellos mismos. DuPont optó por realizar pruebas en casa a cualquier empleado con síntomas y por dar un seguimiento constante a la salud de cada uno. Pero mientras se enfoca en lo humano, la empresa esta forzada a revisar su objetivo de negocio.

### LA SUPERVIVENCIA DEL MÁS FLEXIBLE

«Queda muy claro que hay un reacomodo industrial y sectorial», señala Jañez. Hay compañías muy favorecidas, como las tecnológicas o las de reparto de alimentos y bebidas e industrias severamente afectadas, como la del turismo y la hospitalidad. «No importa de qué tamaño seas, ni a qué te dediques: es momento de revisar por qué existes».

Lo que sigue es sobrevivir. «Vamos a tener una muy profunda crisis económica que apenas empieza y que se va a sentir mucho más fuerte el año entrante», advierte. Es momento de ser creativos, repensar el manejo de efectivo, los costos, la llegada al mercado; revisar qué valor genera la empresa, desde un punto de vista de sustentabilidad en el largo plazo.

«Estoy convencida de que habrá un mundo antes y uno después de la COVID. Esperemos no volver a tener una crisis semejante, pero no lo sabemos». En opinión de Jañez, las empresas que sobrevivan serán aquellas que se adapten a las circunstancias. Al final, detrás de todo esto están los empleos, una propuesta de valor y la preparación de muchos años.

Además, la flexibilidad tiene que ir no solo hacia el interior de la empresa, sino hacia afuera, hacia toda la cadena productiva. «Significa preguntarse si debes reducir los tiempos de pago a tu proveedor para que sobreviva. ¿Será que tengo que aumentarle el crédito a mi cliente para que pueda pagarme? ¿Será que tengo que ser un poco más específico en los tiempos de



entrega porque las plantas están cerradas? Todos tenemos que poner nuestro granito de arena para que esto funcione».

Igualmente, sobrevivirán las empresas cuyo liderazgo entienda que el mundo cambió, porque «la gente no se va a quedar contigo nada más por tu nombre». Cuidar del talento va a costar mucho trabajo. Aquellas empresas que tengan beneficios flexibles, que logren trabajar por objetivos, que logren tener perfectamente estructurada una posición y un perfil son las que van a sobrevivir.

«Hoy la gente ya se dio cuenta que puede trabajar desde casa, y que no necesita gastar mucho y quizá quiera poner un negocio. Sobre todo la gente joven se da cuenta de que es grandioso ser dueño de tu tiempo y no tener que estar 10 horas en una oficina, dependiendo de políticas que no les gustan, haciendo algo que no les agrada. Vamos a tener que ser creativos, en cómo retener y atraer talento en una nueva realidad laboral».

Este aspecto incluye los avances que ha realizado la cultura corporativa en los últimos años. Para Jañez, la crisis también implica el riesgo de que las necesidades urgentes hagan a un lado las metas de sustentabilidad de largo plazo, como el cuidado ambiental, la innovación, la inclusión, la diversidad, el apoyo a la comunidad. «Escribí un breve artículo en LinkedIn, acerca de que me preocupaba el enfoque en las mujeres, pero aplica a todos los temas que no están en el estado de resultados. Puede darse un retroceso en estos temas».

Al fin y al cabo, una empresa es exitosa porque es innovadora, rentable y diversa y no al contrario. En ese sentido, así como la crisis es un gran selector de empresas, también lo es de líderes.

### EL LÍDER 360°

No hay dónde esconderse. La crisis exagera los aspectos positivos y los negativos de un líder, en empresas de cualquier tamaño. «Hoy, más que nunca, necesitamos líderes 360°, si se me permite esta expresión. Un líder que verdaderamente entienda que necesita tener en la cabeza, aparte de la crisis, todo lo demás».

No es posible enfocarse en la liquidez hoy y en la sustentabilidad dentro de tres meses.

Igualmente, señala, aquellos que comunican mejor están logrando mejores resultados. Es decir, aquellos que logran tomar decisiones muy rápidamente y comunicarlas al equipo serán los líderes exitosos.

«Al final vamos a ser recordados por la empresa y nuestros empleados, de acuerdo con las decisiones que tomamos y en qué tiempo lo hicimos. Hoy tenemos la oportunidad de que nos recuerden como una empresa que puso el bienestar de sus empleados por encima de cualquier otra cosa, que reconoció que había una crisis y

puso sus recursos y su granito de arena, a costa incluso de la utilidad; también, en qué tanto colaboraste con la comunidad», dice Claudia Jañez.

Además de establecer que no hay nada escrito, otra de las grandes enseñanzas que la pandemia le deja a una de las más destacadas directivas del país es el gran recordatorio de que las empresas las hacen las personas. «Hay que enfocarse en generar equipos de manera más creativa. La lección principal es cómo organizamos el liderazgo en nuestra empresa para adaptarse más rápido a los cambios». </>

**«No importa de qué tamaño sea tu empresa, ni a qué te dediques: es momento de revisar por qué existes».**

