

Año 25 No.90



Año 25 No. 90

Abril - Junio 2020

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-99

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unpd
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>



Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19

Martin-Fiorino, Victor¹
Reyes, Giovanni E.²

Introducción

La principal finalidad de este escrito es presentar una visión de lo que se consideran, son las principales implicaciones y desafíos que desde ya está teniendo la pandemia del coronavirus covid-19. Se discute aquí las repercusiones fundamentales que se tienen para la dirección y la gerencia de las empresas, los renovados compromisos de la responsabilidad social corporativa, así como los requerimientos de nuevos liderazgos.

Es de esa manera que cada uno de los apartados del escrito, corresponde a esas secciones.

El contenido de este estudio se desarrolla contando con las limitantes de información y el clima de incertidumbre, con los datos actuales, que se hacen evidentes hoy en día de la pandemia. No obstante, se considera que, a pesar de las limitaciones, sí es posible identificar tendencias y efectos generales, lecciones y desafíos, que nos deja una realidad que tan sólo hace pocos meses atrás no era percibida.

Recibido: 16-03-2020 Aceptado: 27-03-2020

¹ Ph.D. en Filosofía de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica, con estudios postdoctorales en Ética Aplicada. Estudios de postgrado en las Universidades de Freiburg.i.B (Alemania), Roma III, Complutense de Madrid, Universidad de Buenos Aires. Doctor Honoris Causa de la Universidad Alonso de Ojeda y Profesor Emérito de la Universidad del Zulia, Venezuela. Profesor titular de la Universidad Católica de Colombia en Bogotá y Universidad de Salerno, Italia. Responsable de Proyectos en Italia, Argentina, Colombia, España, México. E-mail: vrmartin@ucatolica.edu.co. ORCID: 0000-0003-4057-7974

² Ph.D. en Economía para el Desarrollo y Relaciones Internacionales de la Universidad de Pittsburgh, con certificados de post-grado de las Universidades de Pennsylvania y Harvard en Estados Unidos y de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de París, Francia. Ha sido investigador de la Universidad de Maastricht; en Holanda; ha sido profesor distinguido, director del programa de doctorado, y actualmente Profesor Titular y Director Académico de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia e-mail: giovanni.reyes@urosario. ORCID: 0000-0001-6172-6890

Impactos de la pandemia

En función de las empresas es necesario tomar en consideración, de manera permanente, la existencia de un ciclo esencial: las empresas dependen de la demanda, ésta del ingreso, éste del empleo, del trabajo productivo, el cual, a su vez, depende del desempeño de las unidades de producción. De allí que se pueden establecer círculos de causación acumulativa, tanto virtuosos como viciosos.

Con base en lo anterior, el dinamismo de los intercambios y el crecimiento de la producción son determinantes para el accionar normal de los agentes económicos, y esto ha sido dramáticamente impactado por la actual pandemia del covid-19. De allí un primer aspecto a resaltar: se esperaría que los principales centros del comercio internacional sufran contracciones económicas, tales los casos de China, la Unión Europea, y Estados Unidos.

Al momento de redactar este escrito, se ha informado de una contracción de 4.6 por ciento en el producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos, y caídas en Europa, las que varían entre un rango de -4.3 a -6.2 por ciento, por parte de España, Reino Unido, Francia y Alemania.³

En general, una caída en la producción de las grandes economías significa la activación de varios mecanismos de impacto en las economías emergentes: (i) baja en lo

que se denomina el quantum de las exportaciones de América Latina y el Caribe; (ii) precios más bajos para esas exportaciones; (iii) descenso en el envío de remesas familiares, las que tienen un notable impacto en economías como México, Guatemala, y hasta cierto punto Ecuador y regiones específicas de Colombia y Venezuela; (iv) interrupción en las cadenas de producción dada la globalización vigente, por ejemplo las industrias automotrices de Brasil y México; y (v) baja en los flujos financieros internacionales dados los temores de inversionistas.

En Latinoamérica y el Caribe, el crecimiento económico ya venía siendo bajo para 2019. Fue de tan sólo 0.1 por ciento para ese año, tal y como lo han reportado tanto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) como el Banco Mundial (BM). Antes de la pandemia se tenía la perspectiva de que el crecimiento regional fuera de 0.1 por ciento (BM). Ya en el desarrollo de esta crisis, se tiene la perspectiva de que la región tendría un crecimiento negativo: de entre -1.5 a -6.7 por ciento (CEPAL).⁴

Los impactos en la región latinoamericana también cobrarán mayor dramatismo en la medida que se tiene en general una institucionalidad frágil en la región, en especial en el sector salud. Además, se pueden tener cambios socio-económicos y políticos, que podrían ser persistentes. Estos cambios podrían incluso afectar componentes

³ Fundamentalmente las cifras son parte de publicaciones de Giovanni E. Reyes basadas a su vez en la ponencia "Repercusiones del Covid-19: Condicionantes y Sectores más Afectados de la Economía" en el Seminario Internacional de la Universidad Católica de Colombia "Causas y Efectos Comerciales, Económicos y Financieros de las Pandemias", llevado a cabo en Bogotá, del 27 de abril al 2 de mayo de 2020.

⁴ Véase: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) *Observatorio Covid-19 para América Latina y el Caribe, Impacto Económico y Social*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

estructurales en países y sociedades. Esto es particularmente importante, porque copados por estas emergencias las sociedades pueden no percatarse de cambios a más largo plazo.

En particular, el punto a resaltar aquí es que, como resultado de la crisis, el entramado institucional en Latinoamérica pueda resultar más erosionado y débil en comparación con las condiciones previas a la pandemia. Al respecto, existe la tendencia a reconocer que en tiempos de aturdimiento y presiones tan insospechadas como inmediatas y generalizadas, los discursos sociales del odio, de señalamientos grupales y del inculpar al “otro”.

Ciertamente no es lo mismo enfrentar la pandemia en países como Francia, Alemania, Italia o los países nórdicos, que tener que hacerlo teniendo al frente del ejecutivo al mandatario actual en Washington, Jair Bolsonaro en Brasilia o bien Daniel Ortega en Nicaragua, para no citar a Andrés López Obrador desde la capital mexicana. Este último, es de reconocerlo, tratando de dar reversa ante su posición inicial de invocar la garra y la fuerza azteca.

Uno de los rasgos más sorprendentes ahora es que en la región latinoamericana, de nuevo se ponen de manifiesto dos grandes grupos de países entre los más funcionales y los de menor inclusión e integración social. En el primero, los de mostrar son Uruguay, Chile, Costa Rica y, hasta cierto punto,

Trinidad y Tobago.

Argentina ha formado parte de este grupo, pero los problemas últimos, ese vivir en crisis casi constante de la economía, hace que su posición no sea consistente en el grupo puntero. Tan sólo esta tercera semana de abril, al filo de estar redactando esta nota, el Presidente Alberto Fernandez, insiste desde la Casa Rosada en la necesidad de reestructurar la deuda argentina en no menos de un 35 por ciento. Nada de buen augurio, ahora que se requieren, capitales frescos a fin de inyectar liquidez en los mercados.⁵

Retomando el tema de los grupos de países latinoamericanos más y menos funcionales, lamentablemente en esos últimos encontramos a Haití, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Guyana, y hasta cierto punto la Bolivia actual, que pospone elecciones presidenciales.

Ante una situación de desespero como la que debe enfrentar ahora, en particular la población latinoamericana que vive del día a día, amplios sectores empresariales se ven especialmente perjudicados, afectando así, aún más, la dinámica de integración social de la región.

Es de recordar que en la medida que una empresa es grande, depende con mayor énfasis de la solvencia, de los componentes notables que tienen en capital fijo. De esa cuenta, al tener problemas de liquidez, pueden recurrir al sistema bancario tradicional y de esa manera resolver las dificultades de

⁵ Para mayor actualización sobre incidencias de política económica y otros factores foráneos a la región, tales los casos de comercio exterior, financiamiento, tecnología y deuda externa, véase: Malamud, C; y Núñez, R. (2020) *El Covid-19 en América Latina: Desafíos Políticos, Retos para los Sistemas Sanitarios e Incertidumbre Económica*. Madrid, España: Real Instituto Elcano (<http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/>).

circulante. Las empresas más grandes de hecho pueden establecer los precios –“price makers”- al poder establecer una posición dominante o hegemónica en el mercado.

Por el contrario, las empresas en la medida que son pequeñas o micro, dependen de la rotación de los inventarios, no pueden aspirar a tener una posición dominante en el mercado y son tomadoras de precios –“price takers”- no pueden afectar los precios internacionales dada la limitación en el movimiento de productos o bien de las cantidades de producción con las que operan.

Y en Latinoamérica, se estima que un 95 por ciento de las empresas son micro, pequeñas y medianas. De ellas, un 90 por ciento no estaría sobreviviendo más allá del 7º. año. Este tipo de empresas, abrumadoramente mayoritarias, contribuyen con un 68 por ciento del empleo y contribuirían con rangos entre 23 y 28 por ciento del producto interno bruto de los países.⁶

Es evidente, para subrayarlo: las empresas, además de la competitividad y del desempeño interno, dependen de la demanda, ésta a su vez depende del ingreso, el ingreso del empleo. Esto es muy evidente en los mercados de la economía real, la que tiene que ver con la producción de bienes, servicios y generación de oportunidades -vía emprendimiento, innovación y puestos de trabajo.

Ante la pandemia, tanto las personas como los grupos sociales tienen la tendencia al “sálvese quien pueda”. Es la tentación de resolver en

lo inmediato. Sin embargo, es claro que ha sido la solidaridad, la disciplina y el desempeño incluyente y a largo plazo de las instituciones, lo que ha hecho posible que los países, unos más que otros, vayan superando esta situación de turbulencia que debemos enfrentar.

De allí que resulte desalentador que, en varios países, en lugar de trabajar en pro del fortalecimiento del entramado institucional, hacerlo más efectivo -eficiente con los recursos y eficaz en su entrega de resultados-, en lugar de mejorar esta condición social de inclusión, se camine en vía contraria.

Relacionado con esto de las amenazas palpables a las instituciones vigentes, allí está el dirigente de Washington o desde Brasilia, debatiéndose con todas sus debilidades, contradicciones y sus consignas: tan fáciles de repetir como alejadas de soluciones permanentes. No es de olvidar, al momento de redactar estas notas, que Estados Unidos, el país con mayor desarrollo científico del planeta, debe enfrentar la condición de la tragedia, con los peores números detectados: más de 70,000 muertos -el doble de Francia o Italia- y casi 1.3 millones de infectados. Es duro y, aunque no es seguro, algo quizá se puede aprender a golpe de muertos.

Se está insistiendo, como parte del impacto del Covid-19, que es necesario no dejar caer la economía. Esto es válido. Pero las cosas no son, de nuevo, blanco y negro. Se trata de proteger la vida, de forjar consensos, de establecer planes secuenciales con base en decisiones corroboradas mediante evaluaciones

⁶ Para una discusión sobre estructura, organización y aportes a las economías latinoamericanas, por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, véase: Zeballos, E. (2003). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL, No. 79 (2003-4)* 53-70

constantes. Se trata ahora de superar la crisis sin que con ello comprometamos las bases de la institucionalidad, la inclusión y la integración social en los países.

Desafíos para la administración de empresas

En esta sección se comprende que la administración de las organizaciones, se divide la misma en cuanto a las funciones principales de las empresas a partir de la influencia de muchos factores, los que se pueden dividir en: (i) sistémicos, es decir pertenecientes al entorno de las organizaciones; y (ii) sub-sistémicos, en atención a lo interno de las organizaciones.

En lo sistémico del entorno tenemos lo del medioambiente de las organizaciones, el ámbito nacional y el internacional. En lo sub-sistémico se tienen los tres componentes de la dirección -estrategia, liderazgo y relaciones externas- además de las columnas de la gerencia -mercadeo, producción, recursos financieros, recursos humanos y desarrollo organizacional. Se tienen también los componentes de plataforma de la gerencia -planeación, organización, implementación o asignación de recursos, dirección y control o evaluación.

Los principales desafíos que deben enfrentar los países se refieren a: (i) preservar la funcionalidad y organización de los sistemas de salud; (ii) evitar el quiebre de las empresas; (iii) evitar mayores caídas de la demanda;

(iv) mantener la relativa estabilidad de las finanzas de los gobiernos sabiendo que este no es tiempo para ortodoxias mayores en la macroeconomía; (iv) amortiguar caídas en el empleo; y (v) promover la asistencia humanitaria de emergencia (AHE) para los grupos más vulnerables, para los que viven en condiciones de pobreza tanto total como extrema.⁷

De manera específica para las empresas se deben de enfrentar dos choques complementarios. Por una parte la pandemia del coronavirus y, por la otra, la devaluación monetaria, que generalmente está ocurriendo, en un contexto de baja de los precios del petróleo.

En la mayor parte de los países que ven devaluarse sus monedas, éste será un factor que tenderá a contraer aún más la demanda efectiva del mercado interno, dado que se estaría "importando inflación", pero también genera dos condiciones: (i) impulsan la generación interna de bienes sustitutos de importaciones; y (ii) centran el énfasis de las importaciones en productos prioritarios intermedios, dado el alto costo de la divisa estadounidense.

De aquí surgen dos aspectos a partir de los cuales las empresas pueden generar planes de competitividad estratégica.

Uno, con base en la identificación de nichos de mercado generales y segmentos específicos del mismo, en donde se puede impulsar la producción interna de sustitutos importados. Se trata de determinar esos nichos

⁷ Véase, para una caracterización actualizada de estas correas de transmisión en medio de los procesos de la actual globalización, lo mismo que para bases cuantitativas de efectos y desafíos del coronavirus covid-19: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) *Observatorio Covid-19 para América Latina y el Caribe, Impacto Económico y Social*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

particulares de demanda en donde, dada el alza de las importaciones, se puede llegar a proveer de bienes con base en los circuitos internos de producción y demanda. En esto también se deberá tomar en consideración la menor dependencia de las importaciones, en los procesos productivos correspondientes.

Dos, establecer planes de importación precisamente en aquellos bienes transables, esto es, a obtener del mercado exterior, en donde se tenga mayor dificultad de producción o competencia interna. Pueden ser bienes intermedios o equipos para la producción, que resulten indispensables. Esta lista de los prioritarios preferentemente deberá ser conformada por bienes que no tengan mayores sustitutos, y en donde la demanda sea más bien de carácter inelástico.⁸

Ambas posiciones no son excluyentes y -dependiendo de la capacidad financiera de la empresa en función de fortalecer inventarios no perecederos- se podrá conformar una estrategia de producción-adquisición que pueda ser oportuna en su atención a la demanda.

El tiempo es una variable importante, en especial en cuanto a hacerse de inventarios de nuevas adquisiciones y de reemplazos, los que tendrán más pertinencia ahora; tomando en consideración que la tasa de cambio de las monedas pueda irse deslizando ante la divisa estadounidense. Es decir, perdiendo más valor.

Es evidente que estamos frente a un escenario totalmente inédito. En medio de toda la incertidumbre, se tiene el desafío de proteger la salud, esto es desde luego lo prioritario, lo que tiene el rasgo de ser un elemento tan impostergable como crucial. No obstante, no se puede descuidar la economía. De allí, que se implementen medidas de contención, las cuales han variado desde establecer cuarentenas y aislamientos, hasta colocar toques de queda, restringir viajes y decretar el cierre de lugares públicos.

Esas medidas han tenido obviamente repercusiones en los medios de vida de las personas. Lo que se desea resaltar en este punto es el desafío notable de apoyar a quienes sobreviven en los laberintos de los mercados informales o marginales -que en muchos países de ALC constituyen casi un 50 por ciento de la población económicamente activa (PEA)- la situación es dramática, ya que viven de lo producido al día. Muestran una gran vulnerabilidad y al utilizar con mayor énfasis el transporte público, se exponen al contagio -sumamente efectivo- del virus.

Por el lado de la oferta las repercusiones han sido fundamentalmente el cierre de fábricas, los dramáticos recortes de servicios y la ruptura de cadenas logísticas y de ensamblaje en la producción. Nótese cómo el golpe al comercio hunde más en condiciones de pobreza a vastos sectores

⁸ Para una actualización sobre repercusiones e impacto del covid-19 en el comercio exterior de mercados emergentes y sectores empresariales más afectados, véase: Deloitte, Consulting (2020) *El Impacto Económico del Covid-19, Nuevo Coronavirus*, en <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto>.

que no se articulan en la producción, sino en la distribución. Aunque se abren las fábricas, si el comercio no se dinamiza lo que se estaría propiciando es el fortalecimiento de inventarios, más que el consumo de estos.⁹

Es de subrayar que, por el lado de la demanda, se presentan notables desafíos. La demanda ya está afectando, de manera notable, la pérdida de confianza, los negocios de turismo, así como los ámbitos de la educación y el entretenimiento. Todo ello, aun cuando la educación trata de subsistir con el uso de las modernas tecnologías de la comunicación. Aquí el problema no es tanto el acceso a tecnología por parte del emisor, colegios y universidades, sino especialmente crítica puede ser el contar con la tecnología de conexión por parte de todos los estudiantes, en particular en las zonas rurales de los países.

Nuevas condicionantes para la responsabilidad social corporativa

En el complejo panorama de las condiciones señaladas, cobran renovada importancia el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa, que han ido evolucionando en consonancia con el avance del pensamiento económico y sobre todo

ante los retos sociales¹⁰. Los escenarios actuales, así como los nuevos escenarios post-pandemia que estarán condicionando el futuro inmediato, 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. Son ellos los actores con los cuales, en el complejo escenario que se está configurando y en una relación de interdependencia constructiva, las empresas tendrán que poner en práctica nuevas formas de Responsabilidad Social en su territorio.

Para la sociedad, de la que forman parte las empresas, es claro que la actual pandemia constituye una prioridad que, además de la amenaza directa sobre la salud y la vida, pone en crisis empleo, trabajo, cohesión social. Pero la atención de esta prioridad, para que no sea solamente reacción **transitoria** ante un hecho puntual, requiere de una visión reflexiva y crítica más amplia, puesto que ella se produce en el marco de otras crisis (“tiempo de decisiones”), que condicionarán el futuro inmediato: emergencia climática y el deterioro de la “casa común”, creciente desigualdad social, acentuación de la pobreza, aumento de la violencia y dificultades o imposibilidad de acceso a la educación.

⁹ Las interrelaciones entre pandemia y economía, más en específico sobre el conjunto de factores que inciden en el entorno empresarial y lo que se espera sea la recuperación económica, pasan por las funciones públicas en cuanto a resguardo del sistema de salud, pero también de apalancamiento social, “social leverage”. Mayor discusión de estos aspectos en: St.Clair, R. K., & Ramo, S. (1998). *The Systems Approach: Fresh Solutions to Complex Problems Through Combining Science and Practical Common Sense*; y Hernández, A. F. (2017). *El rol del empresario en la cohesión social*.

¹⁰ Para la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa en España y América Latina, ver: Olcese, A. (2015) *La Responsabilidad Social, motor del cambio empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.

Desde la Responsabilidad Social Corporativa, replanteada a partir de la actual situación de “emergencia compleja”¹¹, las empresas tienen la oportunidad de superar las dicotomías simplistas que, en el pasado, las ponían a escoger entre la comunidad o el mercado¹². Oportunidad, también, para ir más allá de la RSC entendida sólo como gestión de impactos y, en cambio, contribuir a impulsarla como generación de un Efecto Sistémico Transformador (EST)¹³, mediante el cual se aborden, como parte de un todo, los necesarios cambios en la actuación de las empresas y de todos los actores de la sociedad.

En medio de la contingencia actual, voces autorizadas como las de Adela Cortina, Emilio Lledó o Manuel Cruz¹⁴, subrayan, entre otros aspectos, los decisivos espacios que adquieren las capacidades morales y el capital ético que deberán desarrollar las empresas, hacia dentro y hacia afuera y como parte de su actuación socialmente responsable, así como la necesidad que tienen de reinventarse y replantear entornos de interdependencia constructiva frente al “hecho social total” que, en las palabras del sociólogo Marcel Mauss, representa la actual crisis.

Los recientes informes de la CEPAL (abril 2020) sobre los efectos económicos y sociales de la pandemia del COVID-19 resaltan la necesidad

de dimensionar dichos efectos en los actuales escenarios de crisis, a fin de poder establecer proyecciones para la reactivación. En el marco de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible consideran que el desempeño responsable de las empresas, durante la pandemia y en los escenarios futuros, junto a atender sus problemáticas propias se sitúa en la línea de contribuir, con ideas y prácticas, a un sistema económico y social más justo y sostenible.

Desde la perspectiva del World Economic Forum (WEF), por su parte, se destaca la importancia que en los nuevos escenarios tendrá la innovación social corporativa, lo que subraya la necesidad de que las empresas actúen de modo responsable con todos sus grupos de interés con soluciones innovadoras y pertinentes. Las empresas verán puestas a prueba sus capacidades de adaptación, necesarias para la supervivencia, y de transformación, valiosas para un nuevo tipo de vida empresarial en interdependencia con el conjunto de actores sociales.

Ante la contingencia, las formas y prácticas concretas que adopte el compromiso de las empresas con sus comunidades --que ha sido parte del núcleo nocional de la Responsabilidad Social Corporativa desde sus inicios--, marca, en primer término, el desafío de

¹¹ Este concepto alude a una suma de factores humanitarios (salud, hambre, desempleo), inestabilidad política, conflicto, violencia, desigualdad social y pobreza subyacente. Véase: *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo* (2018). Bilbao: Universidad de País Vasco.

¹² Molina A. y Ejea, T. (2019) *Entre la comunidad y el mercado*. Xalapa: Universidad Veracruzana.

¹³ Martín-Fiorino, V. (2019) *Responsabilidad Social y Efecto Sistémico Transformador*. Bogotá: Observatorio ORSALC de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe.

¹⁴ Ver “Filosofía de urgencia en estado de alarma” Edición Especial *El País*, Madrid, 23/03/2020

tener en cuenta los niveles de mutua implicación de tales comunidades: el entorno de la empresa, la comunidad local, la sociedad en su conjunto, la humanidad, el planeta. Esto lleva a redefinir el compromiso en términos de nuevas prácticas frente a la diversidad (de actores, necesidades, contextos), la alta complejidad (efecto sistémico) y el manejo de las alianzas que pueden generar conflictividad (límites propios y eficacia asociativa).

En segundo término, se pone a prueba el alcance real del compromiso de las empresas con sus comunidades, para lo cual es necesario poner en valor su propósito o misión, traducido en prácticas efectivas para adaptarse al día a día disruptivo y mantener una mentalidad de creación de valor a largo plazo¹⁵. Ello va en la línea de asumir la responsabilidad de decisiones estratégicas para aliviar la situación actual, gestionar concertadamente los cambios y replantear la sostenibilidad.

¿Cuál es la RSC durante y después de la pandemia del Coronavirus COVID-19? se pregunta el reconocido pensador Antonio Argandoña, replanteando, desde las prácticas, la compleja relación entre Economía, Ética y RSE¹⁶. Para construir progresivamente una respuesta, recomienda un cambio de visión y de enfoque, considerando la responsabilidad social de cada empresa en cada circunstancia y teniendo siempre en cuenta su propósito. Se trata, para cada empresa y en coherencia con su misión y propósito, de hacer todo lo que se puede y de asociarse para poder hacer más, actuando en conjunto.

A las empresas les va en ello su continuidad, afrontando problemáticas como los efectos del confinamiento, límites del trabajo a distancia, 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 empresas 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.

Desde una nueva visión de la RSC centrada en la contingencia actual y en sus proyecciones organizacionales, sociales y humanas, para Argandoña las estrategias y comportamientos empresariales se apoyan, hoy más que nunca y yendo más allá de las narrativas teóricas, en iniciativas y acciones concretas articuladas a partir la práctica de un conjunto de virtudes gerenciales --hoy de renovada importancia-- a las cuales es imperativo dar un nuevo contenido y sobre las cuales es necesario construir nuevos consensos.

Resalta el autor la necesidad de actuar desde: a) la prudencia, "valor clave a la hora de ver la continuidad del negocio"; b) la honestidad, a la hora de considerar alternativas a las medidas que afecten el empleo y en definitiva la supervivencia de sus empleados; c) la transparencia, para decir la verdad

¹⁵ Sobre ejemplos de estrategias sostenibles en la emergencia: www.canvasconsultores.com (mayo 2020).

¹⁶ Ver la serie de intervenciones sobre el tema en el Blog sobre *Economía, Ética y RSE* (10/05/2020) IESE Business School de la Universidad de Navarra (España).

sin buscar subterfugios para mejorar la posición; d) la justicia, para cumplir con los deberes de la empresa para con todos los involucrados y mirar los aportes a un sistema económico y social menos asimétrico y más sostenible.

Los desafíos de la RSC ante la contingencia tienen, entre sus principales ejes: a) activación del propósito de la empresa, mediante la coherencia, la creatividad, la flexibilidad; b) desarrollo de la comunicación interna y externa para alcanzar consensos operativos sobre prioridades deliberativamente; c) construcción de alianzas, inmediatas y de largo plazo, entre actores económicos, académicos, gubernamentales y de la sociedad; d) incremento de su capacidad de innovación, reinventándose como empresa para no sólo de sobrevivir en el mercado, sino de vivir en la sociedad; e) ampliación de su capacidad de adaptación a sus contextos específicos; f) contribución efectiva a una sociedad más colaborativa.

Los contenidos éticos que nutren el propósito de la empresa y se expresan en la RSC pueden, ante los desafíos de la contingencia, concretarse en acciones virtuosas que, desde los ejes antes señalados (prudencia, honestidad, transparencia, justicia) permitan, por una parte, minimizar las situaciones de afectación de las empresas, de sus personas y de su proyecto; y, por otra, aumentar la capacidad de crear alternativas legítimas y valiosas para la empresa y para sus comunidades.

La RSC propone un nuevo equilibrio en la empresa entre afectación (efectos de la pandemia) y agencia

(capacidad de hacer realidad, concretar, el propósito) que se concreta mediante acciones eficaces para mitigar los daños y prevenir su agravamiento; compartir el conocimiento, no usarlo como arma de mercado; comparar para aprender y cooperar, no para competir e imponerse; mirar la calidad (productiva, humana y social); ser competitivos en entornos colaborativos.

La actuación en tiempos de pandemia marcará sin duda la perspectiva desde la cual se mirará “la empresa que viene”¹⁷; hará visibles a las empresas que están verdaderamente comprometidas con sus comunidades y con el desarrollo sostenible, y las que no lo están. En ello les va la vida a las empresas e igualmente será el parámetro con el que se medirá su compromiso de ser parte de un liderazgo social para el futuro sostenible.

Los nuevos liderazgos que se demandan: las lecciones de jacinda ardem

En esta sección se aborda la imperiosa necesidad de contar con renovados e innovadores liderazgos ante la situación de la pandemia actual. Liderazgos que puedan hacer realidad, mediante el manejo de sus recursos, condiciones y procesos en los diferentes países o empresas, los fines de inclusión social, mercados incluyentes en medio de la pandemia y el logro de resultados sostenibles.

El caso que se discute aquí de

¹⁷ La “empresa que viene ya está aquí”, se está construyendo hoy desde su actuación responsable. Ver la publicación de Victor Martin-Fiorino sobre: “Conclusiones del Foro: La empresa que viene” (25/04/2020), *Cátedra Ética y Responsabilidad Social*, Doctorado en Gestión Estratégica, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú y Consorcio de Universidades.

manera resumida es la conducción de uno de los países que ha logrado detener la pandemia, manejando la economía bajo la tempestad y ofreciendo a sus conciudadanos una estructura de dirección y de orientación de actividades. Es el caso de la Primera Ministra de Nueva Zelanda.¹⁸

Es muy probable que su nombre no resulte para nada familiar. Jacinda Ardern es la Primera Ministra de Nueva Zelanda desde el 1 de agosto de 2017 y ha liderado, junto a Ángela Merkel en Alemania, una de las gestiones más exitosas en el mundo, en cuanto a enfrentar la pandemia del coronavirus covid-19. Ardern va a cumplir ahora, el próximo 26 de julio, 40 años de vida, y ha dado muestras que, en medio de las condiciones de su país, ha sido posible detener la hecatombe que mortalmente está asolando a otras naciones.

Otros países con la necesidad de adoptar los procesos y mecanismos seguidos en Nueva Zelanda pueden aprender valiosas lecciones, que se traducirían rápidamente en el salvamento de vidas humanas. Uno de los indicadores de éxito del modelo zelandés contra la pandemia es que, para el sábado 2 de mayo de 2020, “*se ha detectado que no hay transmisión comunitaria generalizada*”.

Los factores detrás de este éxito son varios. En primer lugar, el liderazgo asumido por Ardern. Lo que la población había requerido y requiere aún en algunos países son medidas estructuradas, consistentes.

Se demanda lo que la Primera Ministra indicó: (i) una caracterización entendible sobre orígenes y riesgos del covid-19; (ii) medidas de aislamiento riguroso para la población; (iii) el mantener los contactos en lo que se dio en llamar la “*burbuja social-personal*”; (iv) fomento del trabajo a distancia; y (v) una secuencia de medidas con base en evidencia empírica, esto es, datos que se iban teniendo y procesando.

Claro que la mandataria tenía como ventaja una cultura que no es demasiado permisiva con los atrasos, los incumplimientos o las negligencias. Al parecer no abunda mucho por esas latitudes el “*avispa*”. La información científica sobre el virus y sobre las medidas a establecer, surgieron de grupos de asesores: biólogos, médicos y economistas. (González & Varguez, 2009)

Este componente es decisivo. Es de respetar el conocimiento y la experiencia que a lo largo de la vida ha desarrollado un cuerpo de científicos, académicos y profesores. Quizá los únicos sectores que, entoda sociedad, no están pensando ni en votos ni en dinero. Cero demagogos. De lo contrario se terminará patéticamente diciendo que “*se trata de una gripe*” como lo señaló Jair Bolsonaro desde Brasilia.¹⁹

He allí algo clave del liderazgo de Ardern: no opina subjetivamente, sino argumenta. Es decir, da a conocer a los ciudadanos un pensamiento fundamentado, fundamentado en

¹⁸ Este subcapítulo se basa en una publicación de Giovanni E. Reyes en cuanto a liderazgo en tiempos de pandemia, publicada en el diario Nuevo Siglo de Colombia, también incluye conceptos de la presentación del mismo autor “*Repercusiones del Covid-19: Condicionantes y Sectores más Afectados de la Economía*” en el Seminario Internacional de la Universidad Católica de Colombia “*Causas y Efectos Comerciales, Económicos y Financieros de las Pandemias*”, llevado a cabo en Bogotá, del 27 de abril al 2 de mayo de 2020.

¹⁹ Las posiciones negacionistas y de “vociferante” de Jair Bolsonaro estarían apelando al liderazgo carismático tratando de posicionarse aún con mas fortaleza en lo que es el mercado cautivo, duro del bolsonarismo en Brasil, más información sobre este tipo de liderazgo, en Edwards, G. (2014). *7 Leadership Styles & Famous Examples*. Ver <http://www.brighthub.com/office/home/articles/76450.aspx>

hechos, cifras, procesamientos lógicos y tendencias que se pueden esperar.

Cuando se dictan las medidas de aislamiento de la población, véase que se trata de proteger hasta donde se pueda, los circuitos económicos que son recuperables. Aunque en este punto también es de reconocer que influyen ventajas que, respecto al control de la pandemia, ha demostrado tener Nueva Zelanda.

Una de esas ventajas es que el territorio en lo fundamental está dividido en dos grandes islas, las cuales son relativamente fácil de aislar. La superficie total que alberga a unos cinco millones de personas es de sólo unos 270,000 kilómetros cuadrados. Algo más que la superficie de Ecuador o, curiosamente, del Reino Unido. En todo caso, el aislamiento fue clave para detener el caballo a tiempo, antes que se lanzara a un galope tendido que está siendo imparables en otros lugares. Esto fue exactamente lo que no se hizo en otras latitudes que hoy se debaten con la marea mortal que los agobia.

Esto es preciso subrayarlo. La prevención fue clave, cuando ya se tenían las dolorosas noticias de lo que pasaba en China. Nuevamente, es de respetar la evidencia y el conocimiento. No obstante, los incrédulos, los ineptos y los aprendices de cómicos propiciaron con su inacción los desastres que ahora enfrentan sus países, por más seguidores que aún los respalden. Una audaz constatación del mito de la razón humana.

Debido a ese confinamiento temprano, las curvas de contagio no tomaron todo el vuelo ascendente de su crecimiento exponencial y con ello se han evitado muertes. En todo esto se supone, que, en medio de querer preservar la economía y sus medios de sustento a

las poblaciones, lo fundamental es la prevalencia de la vida humana, de la persona humana.

Hasta aquí bien. Pero es de reconocer que existe gente que sobrevive en los vericuetos sinuosos de las economías informales, en las economías subterráneas. Para estas personas o microempresas el sustento descansa con base en la rotación de los inventarios. Viven del día a día. De manera que el confinamiento las está condenando.

He aquí entonces, una ventaja que adicionalmente tiene Nueva Zelanda: sus instituciones. No es que el mercado pueda resolverlo todo, como nos gustaba creer hasta hace poco. Es necesario que exista un efectivo entramado institucional que pueda operar. Tejido de instituciones que se transforma en indispensable al enfrentar una crisis como la actual. Con base en ello es factible establecer procesos de apalancamiento social para los grupos más vulnerables.

Este apalancamiento social en todo caso depende de la voluntad política de los gobiernos. Recursos hay, se pueden conseguir, hay concesiones que se les han hecho a grandes corporaciones, hay fondos frescos que pueden hacerse viables vía endeudamiento. Se trata de mantener el barco a flote en medio de las turbulencias, sin el sacrificio de seres humanos. Es voluntad política, como la que se tuvo con el "rescate" a los bancos -unos 7 trillones, millones de millones de dólares- con la crisis financiera de 2008.

Bien por Nueva Zelanda y sus habitantes, están caminando y señalan un camino. Cuentan con el liderazgo de Jacinda Ardern y sus colaboradores, apostando, en y desde estos tiempos de crisis, por un liderazgo social responsable para un futuro humana y ambientalmente sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Atkinson, W (Katz, 2013). (2015). *Diphtheria Epidemiology and Prevention of Vaccine-Preventable Diseases*. Public Health Foundation. <https://www.cdc.gov/vaccines/pubs/pinkbook/dip.html>
- AA.VV (2018) *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Dalgis, A., González, G., Sotelo, M. F. & Pacheco, G. D. (2010). *Social repercussion of the epidemic caused by the human immunodeficiency virus in 2009*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1029-30192010000200015&lng=en
- Deloitte Consulting (2020) *El Impacto Económico del Covid-19, Nuevo Coronavirus*. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto>.
- Díaz, O., Rode, E., González, N., Rosainz, M. & Horta, O. (2011). *Aspectos epidemiológicos de la prediabetes, diagnóstico y clasificación*. <http://scielo.sld.cu/pdf/end/v22n1/end030111.pdf>
- González, M. & Varguez, J. (2009). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y enfoque en los recursos*. *Contaduría y Administración*(197).
- Hernández, A. (2017). *El rol del empresario en la cohesión social*. [https://biblat.unam.mx/es/revista/criterio-libre/articulo/el-rol-del-](https://biblat.unam.mx/es/revista/criterio-libre/articulo/el-rol-del-empresario-en-la-cohesion-social)
- [empresario-en-la-cohesion-social](https://biblat.unam.mx/es/revista/criterio-libre/articulo/el-rol-del-empresario-en-la-cohesion-social)
- Katz, C. (2013). *Intercambio Desigual en Latinoamérica. Problemas del Desarrollo*, 20(79), 71-101.
- Martin-Fiorino, V. (2019) *Responsabilidad Social y Efecto Sistémico Transformador*. Bogotá: ORSALC Observatorio de Responsabilidad Social para América latina y el Caribe.
- Molina, A. y Ejea, T. (2019) *Entre la comunidad y el mercado*. Xalapa (México): Universidad Veracruzana.
- Sanchis-Albero, V., & Martínez, M. I. (2013). *Cólera en la provincia de Valencia según los partidos judiciales*. Siglo xix. *Gaceta Sanitaria*, 27(3), 283-283.
- St.Clair, R. K., & Ramo, S. (1998). *The Systems Approach: Fresh Solutions to Complex Problems Through Combining Science and Practical Common Sense*. KNI, Inc.
- Uribarri, S. G., Meza, M. A., & Cota, J. L. (2013). *Las matemáticas de las epidemias: caso México 2009 y otros*. *Ciencia Ergo Sum*, 20(3), 238-246.
- Valdés, M. Á. (2017). *Fiebre amarilla: vale la pena una revisión en el contexto epidemiológico actual*. Ver <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v15n1/ms10115.pdf>
- Viesca-Treviño, C. (2010). *Epidemias y enfermedades en tiempos de la Independencia*. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 48(1), 47-54.