

Liderazgo empresarial en tiempos de crisis

Sergio **Guarín**

María Lucía **Méndez**

Jimena **Niño**

Liderazgo empresarial en tiempos de crisis

Junio **2020**



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Bogotá, Colombia
Junio 2020

ISBN
978-958-5517-51-6

Foto portada
Cortesía Reconciliación Colombia

Material fotográfico
Cortesía SEMANA
Cortesía Reconciliación Colombia

Edición y corrección de estilo
Elizabeth Reyes Le Paliscot
Martín Franco Vélez

Diseño y diagramación
Ladoamable Ltda
www.ladoamable.com

www.reconciliacioncolombia.com

www.ideaspaz.org

www.acdivoca.org.co

RECONCILIACIÓN COLOMBIA

Sergio Guarín
Director Ejecutivo

FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ (FIP)

María Lucía Méndez
Directora del área de Empresas y
Construcción de Paz

ACDI/VOCA COLOMBIA

Jimena Niño
Directora del Programa de
Alianzas para la Reconciliación (PAR)
de USAID y ACDI/VOCA

Esta publicación fue gracias al apoyo de la Corporación Reconciliación Colombia (CRC), la Fundación Ideas para La Paz (FIP) y del Gobierno de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de la CRC y la FIP y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

La crisis desatada por la pandemia del covid-19 en Colombia y el mundo, ha representado una aguda prueba para los liderazgos.

Foto: Cortesía SEMANA

Día a día, con las decisiones tomadas, gobernantes, empresarios, científicos y analistas se juegan su prestigio y se arriesgan a tomar posiciones en un debate marcado por el miedo y la incertidumbre. Los desafíos de la pandemia se están dando en medio de sociedades divididas, muchas de ellas marcadas por crisis de representación y legitimidad de sus instituciones. Por eso, la ciudadanía exige aún más la acción de sus tomadores de decisión. Dentro de los actores claves de la sociedad, los empresarios han tenido siempre un lugar destacado y sobre ellos también recaen valoraciones y grandes expectativas sociales.

Este texto es un trabajo conjunto¹ de la Corporación Reconciliación Colombia, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) y el programa de Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACIDI/VOCA, que recoge reflexiones basadas en experiencias propias alrededor de la confianza y el sector empresarial. Es un esfuerzo por comprender el liderazgo empresarial para responder a las necesidades de la pandemia, reconociendo que el contexto es también adverso para un sector que enfrenta sus propias dificultades en una crisis con grandes repercusiones a nivel humanitario, social y económico.

•••••

¹ Sergio Guarín squarinl@reconciliacioncolombia.com
María Lucía Méndez mmendez@ideaspaz.org
Jimena Niño jnino@acdiovoca-co.org

01.

La falsa dicotomía

Viene avanzando en el país una falsa dicotomía entre la vida y la economía. Entre la actividad empresarial y el bienestar colectivo. Entre lo que conviene a las empresas y lo que le conviene a la sociedad. Y decimos que es falsa porque, en cada una de esas díadas, un componente no puede existir sin el otro: sin vida no hay economía, así como la vida es insostenible sin su dimensión de producción, intercambio y trabajo. Del mismo modo, lo que conviene a la sociedad suele ser lo mismo que conviene a las empresas, así como cada vez queda más claro que las decisiones del sector privado inciden de manera radical en el bienestar de los pueblos. De eso se trata, precisamente, el pensamiento contemporáneo sobre la sostenibilidad empresarial.

Atrás quedaron los tiempos en los que se creía que el éxito de las empresas se medía solo y, principalmente, por medio de las ganancias. El mundo de hoy tiene nuevos consensos en torno al cuidado del medioambiente, al relacionamiento con las comunidades, al bienestar de los colaboradores y al desarrollo económico, por señalar solo los principales. Es innegable que falta aún más tiempo para que esos consensos se hagan plenamente reales en todas las empresas, y que hay organizaciones cuyo comportamiento se aparta de manera franca de estos nuevos estándares. Pero, tanto la sociedad como el mercado, favorecen cada vez más a las empresas que contribuyen y cuidan sus entornos, así como a las que generan saldos de bienestar.

Se trata de una conciencia planetaria, lenta pero irreversible, que les exige a las empresas un mayor compromiso ético y, sobre todo, más liderazgo de cara a los desafíos de sus entornos. Ejemplo de ello es la medición del Barómetro de Confianza de Edelman, donde un 76% de los encuestados a nivel mundial consideran que los presidentes de las empresas deben tomar el liderazgo para afrontar las problemáticas y desafíos sociales. También están los llamados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de las Naciones Unidas para promover lo que se conoce como “*conductas empresariales responsables*”, con las que las empresas identifican y manejan los riesgos sociales, económicos, laborales y ambientales de sus actividades, poniendo en primer lugar a las personas.

Para los actuales consumidores —que tienen acceso a mucha más información y a mayores espacios de incidencia que hace 30 años— las empresas, además de evitar un crecimiento económico sin límites, tienen que dar un sentido ético y de bienestar compartido a sus negocios. Ignorarlo podría representar grandes pérdidas económicas. Reflejo de esto es que, a nivel internacional, el 64% de los compradores eligen marcas de acuerdo con su postura frente a las problemáticas sociales. Eso quiere decir que casi dos tercios de los consumidores actuales basan sus decisiones de consumo en información y en la identificación entre sus propios valores y los valores corporativos de las empresas (Edelman 2020).



“ Lo que conviene a la sociedad suele ser lo mismo que conviene a las empresas, y es claro que las decisiones del sector privado inciden de manera radical en el bienestar de los pueblos símbolo de realización personal y social ”

02.

El debate en el que andamos

Plantear esta dicotomía como si fuera un verdadero dilema, cumple una función importante en la discusión de política pública y en el ámbito del debate ideológico. Quienes critican el modelo neoliberal de desarrollo —que ha mostrado sus limitaciones en términos de equidad— han cuestionado seriamente las medidas de política pública orientadas a beneficiar a las empresas, sobre todo cuando los beneficios recaen en aquellas de gran tamaño. Buena parte de las críticas han estado orientadas al instrumento principal —que son las exenciones tributarias— y al aumento de la participación empresarial en la provisión de bienes públicos.

La discusión objetiva en torno a estos argumentos se hace más difícil, en gran medida, porque se da en un ámbito de cuestionamiento moral hacia la contraparte. Para los críticos, el sistema funciona así porque es provechoso para los intereses de una élite codiciosa, que no está dispuesta a ceder ninguno de sus privilegios, incluso a costa de la vida de los menos favorecidos. De otro lado, se esgrime que los eventuales cambios del sistema buscan erosionar la propiedad privada, transformar la sociedad con una ética de venganza y desatender la experiencia histórica de las naciones que han fracasado en algunos de estos empeños.

Esto se hace más evidente cuando se observan casos concretos de relacionamiento entre las empresas y la comunidad. A través de la aplicación del instrumento de medición de confianza, *Yo Confío*², la FIP pudo identificar que la ausencia de honestidad —entendida como la transparencia y el adecuado manejo y difusión de la información— es uno de los factores que más exacerba las tensiones y refuerza imaginarios y estereotipos entre las operaciones empresariales y sus grupos de interés. Esto implica que, cuando no hay canales de comunicación claros, se acentúan posturas y percepciones como las descritas, que evitan crear escenarios de trabajo conjunto, especialmente en coyunturas como la actual.

• • • • •

² La FIP desarrolló este instrumento, con el auspicio de USAID, el cual establece un índice entre 0 (ausencia absoluta de confianza) y 1 (confianza plena), a partir de la medición del nivel de confianza inter e intra actores de cinco variables: honestidad, buena fe, cooperación, buen trato y pertenencia. Fundación Ideas para la Paz — Yo Confío: Midiendo la percepción de Confianza (próximo a publicarse). Las mediciones se realizaron en cerca de 16 municipios de los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca y Cesar.

03.

Un contexto de desconfianza

Estas discusiones se han venido agudizando en los últimos tiempos, tanto en Colombia como en el mundo. Las crisis de legitimidad de las democracias liberales, la angustia generada por la inequidad y la corrupción, las asimetrías de capacidad entre los aparatos estatales y varias corporaciones, así como el ascenso de los populismos, han generado un nuevo contexto para el cuestionamiento de los elementos imperantes del sistema.

En el caso colombiano, además, este contexto se caracteriza por el surgimiento de la clase media como actor preponderante, de una juventud que ha irrumpido sin tapujos en el debate público, y de unas ciudadanías más exigentes e informadas. Se trata de cambios demográficos y generacionales que responden a dinámicas de largo plazo.

Muchas de estas discusiones se pusieron sobre la mesa durante las movilizaciones sociales del 2019. Haciendo eco de una oleada internacional de indignación, ciudadanos de distintas procedencias y con motivaciones diversas, salieron a las calles a manifestar su inconformidad, a pedir cambios en el sistema y a clamar por varias *"injusticias"*.

En ese contexto, las distintas encuestas y estudios de opinión mostraban que la gente no estaba confiando en sus líderes, ni tampoco en las instituciones. El estado de ánimo de los colombianos se mostraba muy afectado y, con ello, quedaba en evidencia una situación de desesperanza que erosionaba varios aspectos de la vida económica y social.

“ Los resultados de la segunda medición del Barómetro de la Reconciliación indican que el 83% de los encuestados confían poco o nada en los empresarios del país ”

Solo en Colombia, el 58% de las personas sienten que el capitalismo hace hoy más daño que bien, y el 82% percibe este sistema como injusto (Edelman 2020). El programa Alianzas para la Reconciliación (PAR) de USAID y ACDI/VOCA, publicó recientemente los resultados de la segunda medición de su Barómetro de la Reconciliación³, donde indicó que el 83% de los encuestados confían poco o nada en los empresarios del país.

Esta encuesta se aplicó en 44 municipios y llama la atención la diferencia en los porcentajes de confianza entre algunos de ellos. Por ejemplo, en Buenaventura el 98.6% de los encuestados no confía en los empresarios mientras que, en Turbo, el 38.8% sí lo hace. También existen distintas percepciones sobre lo que se entiende por “empresarios”, a quienes los encuestados definen en un espectro que va desde “los dueños de multinacionales y grandes empresas” hasta “emprendedores” y “quienes dan empleo”.

A este panorama poco favorable para el sector empresarial, se suman los resultados de la encuesta Gallup Poll de diciembre de 2019 en donde, por primera vez desde 1994, la imagen desfavorable de los empresarios (49%) fue superior a la imagen favorable (44%). Sin embargo, cuatro meses después, el porcentaje de imagen favorable se ubicaba en el 49% y el desfavorable en 45%.

En los estudios arriba mencionados se destacan los resultados sobre confianza en los empresarios, ya que la tendencia histórica de favorabilidad de la opinión pública con respecto a este sector parecía quebrarse y se consolidaba la de desgaste. En los proyectos a nivel regional donde la FIP ha podido medir los niveles de confianza, se evidencia que el sector empresarial es en el que menos confían las comunidades y autoridades locales. La confianza en las empresas, por ejemplo, tiende a ser entre 5 y 10 puntos porcentuales menos que la confianza en las comunidades.



³ El programa PAR junto con la firma Ecoanalítica consultó, en 2019, a 11.345 personas en 44 municipios a través de una muestra probabilística estratificada. Los resultados completos se pueden consultar en: <http://www.acdivoca.org.co/barometro/barometro-nacional/resultados-de-la-encuesta/>

04.

La imagen de los empresarios en la opinión pública

Para comprender esta situación, la CRC y el Centro Nacional de Consultoría realizaron una encuesta de percepciones ciudadanas sobre empresas y empresarios⁵. El propósito era entender ese relato de desconfianza y establecer algunas hipótesis sobre si se trataba de un asunto arrastrado por la coyuntura marcada por las movilizaciones sociales de finales del 2019, o si responde más a un cambio definitivo en el relacionamiento entre ciudadanía y empresarios.

De los resultados de la encuesta se desprenden varias dimensiones de la percepción de los empresarios. Una de ellas muestra que los colombianos mantienen, en general, una imagen positiva de los empresarios: valoran su es-

.....

⁴ El CNC consultó a 1.101 personas, en una muestra representativa a nivel nacional, que tiene a su vez representatividad por regiones y por grupos de edad. Los resultados completos se pueden consultar en: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiodDZmZTlyOWUtZThiOC00MWFilTk3NTUtZDc1MTgxZmNlMmlzliwidCI6IjRjY2VIN-Tl2LTljZDktNGQxNC1iY2E2LWFiNzlkNzBhZjlmOSIsImMiOjR9>



“ Los colombianos mantienen, en general, una imagen positiva de los empresarios: valoran su esfuerzo, reconocen su tesón y los ven como un símbolo de realización personal y social ”

Foto: Cortesía SEMANA

fuerzo, reconocen su tesón y ven en la empresa un símbolo de realización personal y social. El 64% de los encuestados manifestó que les gustaría ser empresarios⁶; el 55% piensa que a los empresarios *“les toca un trabajo muy duro”*, y el 74% que su labor en la fase posterior al Acuerdo de Paz es importante o muy importante. Estos datos sugieren que en Colombia no hay un clima antiempresarial general, y sí, más bien, una alta valoración de su función social.

Pese a ello, los colombianos son muy críticos con el comportamiento de los empresarios y les asignan, sin ambigüedad, deudas, críticas, compromisos pendientes e intereses particulares. El 78% de los encuestados dice que en el mundo empresarial hay mucha corrupción; solo el 39% piensa que los empresarios han ayudado a promover la paz y superar la violencia, y el 48% asegura que los empresarios suelen incumplir las normas⁷.

Los colombianos tampoco ven con buenos ojos el matrimonio entre empresarios y políticos: el 63% de los encuestados dice que estos actores están aliados en la defensa de sus intereses; el 47% cree que el Estado favorece a los empresarios y vela por sus intereses, y apenas el 14% cree que el Estado debería generar estímulos para que las empresas estén mejor.

La impresión global de estos resultados es que es posible que se esté reconstruyendo el contrato social entre la ciudadanía y las empresas, y que el lugar que estas finalmente ocupen en la opinión pública dependerá, en gran medida, de sus propias acciones y liderazgo. Una opinión pública que, pese a las reservas, sigue teniendo una visión positiva y valora el potencial empresarial.



⁵ Ese mismo número se eleva al 78% en la región Caribe y al 90% en la región oriental. El 71% afirma que los empresarios son el motor del país, siendo ese mismo dato, 75% en Bogotá.

⁶ Ese rubro sube 56% en la Región Pacífica y a 53% entre jóvenes entre los 18 y los 25 años.

05. Crisis y respuestas

Esta imagen, que contiene luces y sombras, resulta útil para reflexionar sobre la crisis sanitaria y la respuesta de los empresarios. Volviendo a la encuesta, se indagó si los colombianos creían que era posible contar con los empresarios en momentos de crisis o emergencias. El resultado fue inesperado: solo el 34% contestó afirmativamente (dato que llega a un 25% cuando se trata de personas entre los 25 y 45 años, que están en plena edad productiva). Eso contrasta con el reconocimiento que hacen los encuestados al aporte que los empresarios han dado a distintas causas sociales, deportivas o culturales, que alcanza el 51%.

En otras palabras, la gente sabe que, en general, los empresarios aportan a temas sociales, pero dudan mucho sobre su compromiso cuando existen desafíos significativos. Eso explica por qué el 50% de los encuestados considera que, frente a los problemas del país, los empresarios han sido indiferentes.

Con el fin de comprender mejor qué significa para los colombianos el verdadero aporte de los empresarios, la encuesta de la CRC y el CNC preguntó qué están haciendo hoy por el país, y los resultados se compararon con lo que la gente quisiera ver en un escenario deseable. Para los encuestados, los aportes, en su orden, son la generación de empleo (54%), la generación de ganancias para sus dueños (45%) y el pago de impuestos (33%). Eso contrasta con lo que desean ver en las empresas: en primer lugar está el empleo, con un resultado del 74%, lo que muestra la importancia de la empresa en el ámbito del bienestar familiar e individual. Le siguen el cuidado del medioambiente (55%) y la contribución al desarrollo de las regiones y los territorios (33%).

“ El mensaje es claro: la gente se distancia de una visión empresarial centrada en su propio interés y reta a los empresarios a pensar en sus territorios y a comprometerse con ellos ”

El mensaje es claro: la gente se distancia de una visión empresarial centrada en su propio interés y reta a los empresarios a pensar en sus territorios y a comprometerse con ellos. Desde el punto de vista de los colombianos, el verdadero aporte de las empresas no se centra en sus beneficios, ni en los impuestos que pagan, ni tampoco en el retorno que les dan a sus dueños, sino en su compromiso con el bienestar de la gente y con su pertinencia. En medio de esta pandemia, son aún más claras las expectativas y demandas de los ciudadanos por acciones significativas.

A manera de ejemplo, Edelman publicó hace unas semanas una encuesta realizada en 10 países (no incluye a Colombia) sobre la crisis del covid-19. En ella, el 62% de los encuestados indicó que confía en su empleador para responder de manera efectiva y responsable a la coyuntura. Incluso, el 49% cree que las empresas están mejor preparadas que los gobiernos de sus países para enfrentar la crisis, y el 78% que estas deben actuar para proteger la salud de sus empleados y las comunidades.

En esta misma línea, el programa PAR realizó un sondeo entre el 7 y el 10 abril a propósito de la crisis sanitaria y de la confianza de la población hacia sus líderes y empresarios⁷. La intención era medir si la confianza en el Estado, el sector privado y la sociedad civil había mejorado en medio de la pandemia. Los resultados no son muy alentadores. En primer lugar, la percepción que tiene la ciudadanía sobre los liderazgos políticos es baja, ya que tanto el presidente de la República como los alcaldes de los municipios encuestados, tienen un nivel de confianza que no supera el 37%. A esto se suma que solo el 44.6% de los encuestados considera que las decisiones adoptadas por el Gobierno Nacional son apropiadas y el 30% considera que son insuficientes⁸.

Algo similar ocurre con la confianza en los vecinos, pues solo el 21% considera que estos acatan las medidas de distanciamiento social y el 53% que poco lo hacen. No deja de llamar la atención que los niveles más bajos de confianza se concentran en los empresarios, a quienes se les percibe como poco solida-

• • • • •

⁷ Este sondeo se realizó en 27 municipios donde el programa tiene presencia y se aplicó a 3.775 personas entre los 13 y 70 años. Los municipios fueron Apartadó, Arauca, Arauquita, Bogotá, Bojayá, Briceño, Cali, Cartagena, Cartagena del Chairá, Chaparral, Ciénaga, Cúcuta, Florencia, Ituango, Maicao, Medellín, Mesetas, Puerto Rico, Quibdó, Río blanco, San Carlos, San Vicente del Caguán, Santa Marta, Turbo, Uribe y Vista Hermosa.

⁸ Sin embargo, según el Gallup Poll publicado el 30 de abril, la imagen favorable del Presidente de la República se ubicaba en el 52% y su gestión durante la crisis sanitaria contaba con el 70% de aprobación. Estos cambios podrían explicarse por la implementación de medidas excepcionales como el asilamiento obligatorio, las ayudas económicas a poblaciones vulnerables, los auxilios a algunos sectores económicos, entre otros.

rios: solo el 31% considera que están colaborando con la pandemia y que las acciones de solidaridad y cooperación son pocas (a pesar del esfuerzo que han hecho).

Se reafirma, entonces, la creencia de que no hay una congruencia entre lo que los empresarios dicen y promulgan, con las acciones y hechos que realmente hacen o que son percibidos por la sociedad. Existe la sensación de que solamente actúan bajo el interés particular y no sobre el bien común.

Esta es una de las razones por las que la FIP se puso en la tarea de documentar las acciones empresariales para mitigar los efectos del virus en el país desde el inicio de la cuarentena obligatoria. Hasta mediados de mayo había identificado 650 iniciativas que clasificó en tres tipologías: acciones para la continuidad del negocio, acciones apalancadas en el propósito de la empresa y acciones filantrópicas.

Las primeras buscan el bienestar de los grupos de interés, principalmente, los trabajadores, por ejemplo, creando fondos solidarios para empleados o cerrando puntos de venta para proteger la salud de sus colaboradores. Las segundas son acciones que, siendo cercanas a la actividad principal del negocio, prestan servicios puntuales o hacen ajustes en su operación para poder contribuir a atender la crisis (por ejemplo, destinan sus equipos para la manufactura de insumos médicos o apoyan el transporte de alimentos con su propia infraestructura y logística). Y, las terceras, son las acciones filantrópicas que no están necesariamente relacionadas con la actividad económica de la empresa, como la asistencia humanitaria para poblaciones vulnerables o el fortalecimiento del sistema de salud.

“ La crisis del covid-19 en Colombia ha desatado muchas reacciones: unas de pánico, otras de angustia y muchas de solidaridad ”

Hasta ahora, el grueso de las acciones son filantrópicas (51%), seguidas de las que se apalancan en actividades propias de la empresa (40%) y algunas para la continuidad del negocio (9%)⁹. Este panorama muestra la enorme oportunidad que tiene el sector empresarial de acompañar los aportes económicos con acciones estratégicas que fortalezcan el rol de la empresa como movilizadora de bienestar social y agente de cambios positivos. La pregunta, entonces, es qué tan sostenibles serán estas acciones, sobre todo cuanto más distanciadas estén de la actividad propia de los negocios y cuando aún no se conocen las verdaderas dimensiones de la crisis económica que esta emergencia generará a nivel global.

.....

⁹ Ver especial de la FIP en: <http://www.ideaspaz.org/especiales/empresas-covid/buscador.html>.

A man wearing a grey suit, a white shirt, a tie, and a grey hat is crouching in a field. He is holding several small, light-colored potatoes in his hands. The background shows a dry, hilly landscape with some trees and a utility pole. The image is overlaid with a large yellow circle on the right side and a yellow triangle at the bottom right corner.

“ Superar este momento va a depender de la capacidad que tengamos para cooperar. Problemas sistémicamente complejos, no pueden ser abordados desde soluciones segmentadas ”

Foto: Cortesía Reconciliación Colombia

06.

Consideraciones finales

- **La crisis del covid-19 en Colombia ha desatado muchas reacciones:** unas de pánico, otras de angustia y muchas de solidaridad. Cada actor, desde su lugar, está intentando adaptarse lo más rápido que puede a esta situación cambiante.
- **Los empresarios colombianos se encuentran en el foco de muchas miradas.** Varias empresas y líderes empresariales han realizado importantes esfuerzos que, como hemos constatado, están concentrados en las ayudas humanitarias. Otros tantos se empeñan en garantizarle el sustento a sus colaboradores aún con su capacidad productiva detenida, y unos más, reorientando sus negocios hacia las necesidades que ha generado la pandemia.
- **Pero en el sector empresarial también hay interés de recibir ayudas del Gobierno Nacional y acceder a mecanismos de salvamento,** crédito o excepciones. No es una reacción injustificada. Los impactos económicos de la crisis son muchos y pueden tener efectos muy nocivos en el mediano y largo plazo.
- **Es indudable que una crisis como la actual requerirá del apoyo del Gobierno al sector privado, pero, conforme lo hemos discutido,** el modo en que se dé este apoyo y el enfoque que tengan los empresarios, configurará la posibilidad de un nuevo pacto social entre las empresas y la ciudadanía.
- **En un ámbito como el colombiano —donde la credibilidad institucional es baja y la capacidad del Estado en todos sus niveles para solucionar grandes problemas y generar reformas de fondo está tan cuestionada—** la opinión pública busca liderazgos en figuras alternativas. Los políticos son una de ellas, pero también lo pueden ser las empresas. Pareciera que este tipo de crisis demanda lo que se podría denominar “ceoactivismo”, entendido como la capacidad de los líderes empresariales por asumir la vocería y manifestar abiertamente sus posturas frente a temas de interés público. Esto, naturalmente, eleva las expectativas sobre el rol del sector empresarial en este tipo de coyunturas.

- **La FIP ha identificado que un factor determinante para generar confianza es el sentido de pertenencia,** entendido como la capacidad que, por ejemplo, deben tener las empresas para desarrollar identidades regionales y construir causas comunes con sus grupos de interés, más aún en tiempos de crisis.
- **En el pasado hemos tenido modelos, como el del FOREC (Fondo para la Reconstrucción del Eje Cafetero) que mostraron una sinergia virtuosa entre el sector público y privado.** En ese momento, los privados obraron con corresponsabilidad en una dinámica de desarrollo territorial, la cual vinculó, además, a las organizaciones de la sociedad civil. Con ello, se hicieron parte de la solución y legitimaron sus apoyos. Ejemplos como este o como la campaña *Todos Somos Mocoa*, en 2017, pueden ofrecer muchas luces en tiempos del covid-19.
- **De igual manera, el programa PAR ha implementado metodologías que centran la atención en el desarrollo de las personas.** A través de instrumentos como *Decido Ser*, trabaja con el sector privado para promover la confianza entre los empresarios y su talento humano. Todo ello mediante el desarrollo personal para resolver situaciones colectivas



“ Las empresas deben desarrollar identidades regionales y construir causas comunes con sus grupos de interés como un mecanismo para generar confianza ”

Foto: Cortesía SEMANA

y cotidianas, entendiendo que la transformación colectiva nace del cambio personal que realice cada colaborador en la empresa. Como resultado, se ha visto que mejorar el ambiente laboral desde las personas aumenta la productividad empresarial, además de alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **De esta manera, los entornos empresariales conjugan su estrategia de mercado con un propósito común para fortalecer la innovación y, ante todo, la confianza.** Ejemplo de ello es la alianza con una empresa internacional del sector textil, especializada en venta y comercialización al por menor de prendas de vestir en almacenes de cadena, que luego de implementar *Decido Ser*, logró romper las barreras organizacionales, cumplir su política de responsabilidad social y la meta de colocación de empleo en un 85%, solo en cinco meses.
- **Es claro que hoy existen más preguntas que respuestas sobre lo que está por venir, pero las crisis permiten evidenciar y exponer lo mejor de nuestras capacidades colectivas.** Superar este momento va a depender también de la capacidad que tengamos para cooperar. Problemas sistémicamente complejos, como el que estamos asumiendo, no pueden ser abordados desde soluciones segmentadas. Los próximos meses requieren de acciones coordinadas y articuladas en las que el sector empresarial, sin importar su tamaño o sector, pueda realizar contribuciones en muchos frentes.

De esto salimos juntos y, para ello, la confianza será vital.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

