

# Algunos de los retos de la administración de empresas en un entorno de desarrollo sostenible y después del COVID-19<sup>1</sup>

---

*Juan Alberto Adam Siade*

**E**l objetivo de este capítulo es reflexionar sobre temas de relevancia actual en relación con el nuevo paradigma de la administración sostenible, como soporte de los retos de las empresas durante y después del COVID-19. Para los efectos de este texto y de los trabajos del Seminario Universitario de Emprendimiento Social, Administración Sostenible y Formación Integral en los Niveles Medio Superior y Superior en la UNAM, vamos a considerar que los términos “sustentable” y “sostenible” son correctos puesto que, en los trabajos académicos, los encontramos indistintamente como sinónimos —los sinónimos en la ciencia y en el conocimiento no son tan comunes, pero se presentan.

Según Zannoni, estudioso de la ciencia política y de la aclaración de conceptos, el problema de la sinonimia es uno de los más debatidos en la lingüística y en la filosofía del lenguaje. Algunos académicos llegan incluso al extremo de negar la existencia de sinónimos; sin embargo, es posible encontrar sinonimia perfecta en diferentes tipos de lenguaje, principalmente en los lenguajes técnicos y científicos (Zannoni, 1978).

Coincidimos con que es perfectamente aplicable al lenguaje de las aproximaciones organizacionales (Ríos, 2011: 74).

Thomas S. Kuhn —físico, filósofo de la ciencia e historiador—, en *La estructura de las revoluciones científicas*, nos ofrece un legado que nos dice que el conocimiento cambia porque la humanidad evoluciona y cuando investiga genera y crea nuevos conocimientos. Al generar nuevos conocimientos cambian los paradigmas y cuando estos cambian se generan reacciones, resistencias a los cambios y revoluciones del conocimiento.

En la administración, cuyo objeto de estudio son las organizaciones (véase cuadro 1), hemos vivido muchos cambios en la forma de planear; de vender con conceptos como el *neuromarketing*; en la manera de ver la cultura organizacional; en el integrar y sumar a los cambios tecnológicos; así como en la manera de formar a las nuevas generaciones. Sin embargo, quisiera que en este capítulo nos concentráramos solo en uno de los cambios que han surgido en la administración: la forma de ver la esencia de la organización en cuanto a la generación de valor como el nuevo paradigma de la administración sostenible.

**Cuadro 1.** La administración está presente en todas las organizaciones

<p><b>Sin fines de lucro</b>  <b>Empresa del Estado</b></p>	<p><b>Con fines de lucro</b>  <b>Empresa privada</b></p>	<p><b>Gubernamentales</b>  <b>Secretarías de Estado</b></p>
<p><b>No gubernamentales</b>  <b>UNICEF, Foro Económico Mundial</b></p>	<p><b>Internacionales</b>  <b>ONU, OEA, Banco Mundial, BID</b></p>	<p><b>Educativas</b>  <b>Públicas y privadas</b></p>

Fuente: Elaboración propia.

La antigua creencia decía que las empresas se crean para generar valor económico, es decir, utilidades, por lo que las entidades permanecían estáticas con esa creencia. Incluso hay empresarios y profesores universitarios que se quedaron con esta idea y no evolucionaron. Con el nuevo paradigma se genera la revolución del conocimiento de la que nos habla Kuhn y tenemos que hacer un esfuerzo enorme para que en la sociedad permeé el nuevo conocimiento: que las empresas se crean o se transforman para generar valor social, económico y ambiental. Ese es el nuevo paradigma del desarrollo sostenible y, por tanto, de la administración sustentable, con la visión de la administración en su objeto de estudio que son las organizaciones. Pero, ¿qué es la administración sostenible o sustentable?

Una definición —publicada en la revista *Emprendedores, en apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa*— señala que la administración sustentable es “la disciplina que impulsa los objetivos del desarrollo sostenible en las organizaciones, para transformarlas y mantenerlas como entidades en las que sus estrategias impactan positivamente en el medio ambiente, la sociedad y la economía en forma permanente” (Adam, 2018). De este modo, el enfoque de la administración sostenible es el orientado a generar valor social, económico y ambiental.

Sarukhán (2013) nos invita a reflexionar sobre tres aspectos clave. El primero es el social, al hablar de vida digna, adecuada y justa, de los ciudadanos del mundo y del bienestar humano, pues:

[...] el mundo no se acabará por el daño que la humanidad ha venido ocasionando al medio ambiente, lo que sí se terminará [...] de no tomarse acciones sostenidas para detener el deterioro de la naturaleza, es la vida digna, adecuada y justa, tal como la conocemos (Sarukhán, 2013).

El segundo es el desarrollo sostenido de la economía, pues señala que “todos los ciudadanos del mundo tienen el deber de conocer y comprender los problemas ambientales y de tomar acciones para disminuir la huella ecológica” (Sarukhán, 2013). El tercer aspecto es el medio ambiente y el deterioro de la naturaleza, los problemas ambientales, la huella ecológica y el capital natural. El autor nos dice que, “sin el capital natural de nuestro país, no hay

forma de mantener ningún desarrollo sostenido de la economía y del bienestar humano” (Sarukhán, 2018).

Estas reflexiones nos hacen pensar en la importancia de conjuntar estos tres aspectos que son el soporte de la administración sostenible. Con esto también observamos el vínculo existente entre diversas áreas del saber. Es decir, conceptos que vienen de la ecología y de la biología, son tomados por la administración con la visión de las organizaciones, que son nuestro objeto de estudio.

Para entender el nuevo paradigma de la administración sostenible como soporte de los retos de las empresas durante y después del COVID-19, daremos un breve repaso a los retos más importantes de la administración en las organizaciones antes del coronavirus. Porque el antes no cambió y sigue presente. Es decir, la problemática y las tendencias en las organizaciones no cambiaron, sino que se agravaron con la presencia de la pandemia.

El Foro Económico Mundial (FEM), que convoca anualmente al Foro de Davos en Suiza —reunión de líderes políticos internacionales, líderes empresariales, intelectuales y periodistas destacados—, identificó los siguientes problemas como los más preocupantes del mundo:

- 2016. Los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial.
- 2017. Liderazgo responsable y receptivo.
- 2018. Creando un futuro compartido en un mundo fracturado. Por segundo año consecutivo, Davos designó al clima extremo como la mayor amenaza del mundo.
- 2019. Globalización 4.0: formando una arquitectura global en la era de la Cuarta Revolución Industrial.
- 2020. Desigualdad, automatización y cambio climático.

Como se aprecia, en los últimos cinco años Davos ha colocado a la Cuarta Revolución Industrial y al calentamiento global en la agenda de trabajo. En su aniversario 50, Davos dio a conocer el lugar en el que coloca a las empresas en el foro y en otros elementos del estado de la cuestión.

Basado en las empresas, el nuevo manifiesto propone una nueva visión del mundo empresarial. Una visión en la que las empresas, en colaboración con sus *stakeholders* tratasen de aportar un mayor valor al mundo. El planeta se enfrenta a grandes retos en los próximos años, lo que, para el organismo, significa la necesidad de una mayor conciencia por parte de las empresas, así como de todos los agentes interesados, sobre las necesidades que vive la sociedad y el planeta. El manifiesto recoge precisamente eso, aquellos principios que las empresas deben considerar prioritarios, primando, en muchos casos, sobre el beneficio económico (Coll, 2020a).<sup>2</sup>

Destacamos el apartado B del manifiesto de Davos 2020, en el que se habla del propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial:

Una empresa es algo más que una unidad económica generadora de riqueza. Atiende a las aspiraciones humanas y sociales en el marco del sistema social en su conjunto. El rendimiento no debe medirse tan solo como los beneficios de los accionistas, sino también en relación con el cumplimiento de los objetivos ambientales, sociales. Los salarios del personal ejecutivo deben reflejar la responsabilidad ante los *stakeholders* (Schwab, 2020).

Los *stakeholders* son las partes interesadas de la organización: accionistas, bancos, clientes, empleados, proveedores, competencia, gobiernos, universidades. Esta nueva visión de la empresa fortalece la existencia de un nuevo paradigma. No es una moda o un concepto aislado seguido por pocos, sino que es un verdadero cambio en la forma de ver la esencia de las empresas.

También el Acuerdo de París tiene como objetivo “reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza” (ONU, Acuerdo de París, 2015). Este acuerdo desea generar acciones y estrategias para evitar que la temperatura del mundo aumente dos grados centígrados más, porque eso sería catastrófico para el medio ambiente y la vida:

Reconociendo que el cambio climático es un problema de toda la humanidad y que, al adoptar medidas para hacerle frente, las Partes deberían respetar, promover y tener en cuenta sus respectivas obligaciones relativas a los derechos humanos, el derecho a la salud, los derechos de los pueblos indígenas, las comunidades locales, los migrantes, los niños, las personas con discapacidad, personas en situacio-

nes vulnerables y el derecho al desarrollo, así como la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer y la equidad intergeneracional (ONU, Acuerdo de París, 2015).<sup>3</sup>

Por otra parte, es valioso observar lo que pasa en otras universidades del mundo en relación con la sostenibilidad. Para empezar, el Instituto de Cambridge para el Liderazgo de la Sostenibilidad (CISL) ha identificado, desde 2018, ocho tendencias que permanecerán vigentes por muchos años. De acuerdo con los resultados de una investigación en la que se realizaron entrevistas a 40 directores del instituto y de una encuesta en su red integrada por más de 8 000 líderes y profesionales en el ámbito mundial: “los cambios como el aumento de la volatilidad, los eventos climáticos sin precedente, los crecientes niveles de automatización y la presión pública por la transparencia, están abriendo el camino para que las empresas asuman el desafío de liderazgo en la sostenibilidad” (Estévez, 2018). En este sentido, las ocho tendencias en sostenibilidad son:

1. La volatilidad es la nueva norma y lo observamos en los movimientos de los mercados y sus variables económicas.
2. Sostenibilidad para dar forma a la empresa —aquí se destaca otra vez el papel de las empresas en la sostenibilidad.
3. Pérdidas y daños permanentes por condiciones climáticas extremas —esto lo vamos a vincular más adelante con el COVID-19.
4. Humanos *versus* máquinas en la Cuarta Revolución Industrial, con el auge de la inteligencia artificial.
5. China y el cambio global hacia el Este.
6. El final de la era del plástico en la que Europa y Asia, así como la Ciudad de México, tienen avances importantes.
7. Un año decisivo para la transparencia como tendencia internacional.
8. La vida después del carbón, que significa migrar a energías renovables como la energía solar y eólica.

Esto nos muestra que las empresas deben tomar conciencia del papel que les toca jugar en este nuevo paradigma, pues “la creciente conciencia públi-

ca sobre los problemas de sostenibilidad y un deficiente liderazgo político darán lugar a que las empresas asuman el desafío del liderazgo sostenible con todas sus consecuencias” (Estévez 2018). Este papel se traduce, entre otras cosas, en generar nuevas formas de producción y consumo, por medio de diversas estrategias y, entre ellas, una de las más destacadas es la economía circular.

Por otra parte, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) estableció la agenda 2015-2030 de los “17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (ODS), mismos que abarcan aspectos sociales, ambientales y económicos. Estos objetivos son un compromiso con el mundo del que somos partícipes. A pesar de que todos son importantes, la ONU los clasifica en este orden de importancia: 1) fin de la pobreza; 2) hambre cero; 3) salud y bienestar; 4) educación de calidad; 5) igualdad de género; 6) agua limpia y saneamiento; 7) energía asequible y no contaminante; 8) trabajo decente y crecimiento económico; 9) industria, innovación e infraestructura; 10) reducción de las desigualdades; 11) ciudades y comunidades sostenibles; 12) producción y consumo; 13) acción por el clima; 14) vida submarina; 15) vida de ecosistemas terrestres; 16) paz, justicia e instituciones sólidas, y 17) alianzas para lograr los objetivos

Este breve repaso nos ubica en la problemática que vivimos desde antes del COVID-19. En resumen, las tendencias más destacadas en sostenibilidad, en los últimos años, en relación con la problemática que vive la humanidad han sido:

1. Las establecidas en el Acuerdo de París y en los ODS de la ONU.
2. La revolución digital 4.0, que es la Cuarta Revolución Industrial, referida al papel de los humanos frente a las máquinas inteligentes.
3. La igualdad de género en puestos directivos y en remuneraciones.
4. Las nuevas formas de producción y consumo donde la economía circular ha cobrado una relevancia importante.
5. El crecimiento económico global.
6. El final de la era del plástico.
7. La administración con transparencia.
8. Las pérdidas y daños por condiciones climáticas extremas.

Ante estas tendencias, el COVID-19 definitivamente marca un antes y un después en muchos aspectos, y se suma a las problemáticas que ya vivíamos a nivel mundial. Los problemas pasados permanecen, y a ellos se agregan los estragos de este virus que complica, aún más, el presente y el futuro. De esta manera, a los desafíos que las organizaciones tenían antes de la pandemia se agregan nuevos retos.

Con los problemas sociales de hambre, pobreza, salud, educación, falta de igualdad de género y todos los mencionados en los ODS, y ante los estragos en la naturaleza provocados por el cambio climático como, por ejemplo, las inundaciones y las sequías, de la propia naturaleza<sup>4</sup> surge un virus que, en relación con el nuevo paradigma de la administración sostenible, paradójicamente, beneficia al medio ambiente, pero destroza la generación de valor social y económico. La cuarentena ha mejorado la calidad del aire en algunas ciudades del mundo, en mares y playas limpias y con aguas cristalinas o en los ejemplos de la fauna que ha entrado a las ciudades o retornado a sitios en los que se les había dejado de ver, como lo menciona *National Geographic* (2020).

En lo social, sin embargo, el problema más grave es la crisis sanitaria que no se sabe si será recurrente y generará más aislamientos. Se ha escuchado de los expertos que no se conocen a fondo las características de este virus y su comportamiento, porque estamos ante algo completamente nuevo para la humanidad. Por eso nos preguntamos: ¿la población que ha generado anticuerpos tiene la inmunidad suficiente ante un virus que podría mutar año tras año, invierno tras invierno como lo hace la influenza y otros virus? No lo sabemos, pero parece que su comportamiento sería como el de otros virus de la misma familia, que mutan, y por eso es tan difícil encontrar la vacuna.

La sociedad depende de que, primero, se controle la crisis sanitaria, para después contener y contrarrestar los efectos económicos. La única manera de controlarla es encontrando la forma de curar a la gente que se contagia, de que la inmunidad adquirida por los que superaron la enfermedad sea duradera, o desarrollar la vacuna que posiblemente tendría que modificarse anualmente en función de la mutación del virus, como sucede año tras año con la de la influenza.

Otro problema social devastador lo vemos en la crisis provocada por el aumento de la pobreza y pobreza extrema que se está generando y que va en aumento. En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) menciona que la pobreza y pobreza extrema crecerán 4.4 y 2.5%, respectivamente, y al final de 2020 América Latina tendrá casi 30 millones de nuevos pobres (Flores E., 2020). En el mismo sentido alerta el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval): habrá más de 10 millones de pobres en México como resultado de la crisis por coronavirus (Cantillo, 2020).

En este tema, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realiza una Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares, que presenta cada dos años y con un cuadro específico sobre el ingreso corriente promedio trimestral por hogar ordenado por deciles de hogares en México. Esta encuesta muestra el ingreso trimestral de 34 744 818 hogares en 2018, que es el dato más reciente, con un estimado de 125 091 790 habitantes en los hogares, con un promedio de 3.6 habitantes por hogar. Es decir, habrá hogares que tengan 3, 4, o 5 integrantes para dar ese promedio. De ellos, son económicamente activos 1.74 integrantes de cada hogar, lo que nos da aproximadamente 60 455 983 mexicanos económicamente activos, mayores de 15 años. Esa encuesta muestra una realidad nacional en relación con el ingreso de los hogares en México dividido en deciles, desde el 10% que menos ingresos tiene, hasta el 10% que gana más (véase cuadro 2).

**Cuadro 2.** El ingreso corriente promedio trimestral por hogar ordenado por deciles de hogares, 2018

	<b>2016</b>	<b>2018</b>	<b>Mensual 2018</b>
I	9 048	9 113	3 037
II	15 802	16 100	5 366
III	21 044	21 428	7 142
IV	26 203	26 696	8 898
V	32 050	32 318	10 772
VI	38 751	38 957	12 985

*Continúa...*

... continuación

VII	47 199	47 264	15 754
VIII	59 382	58 885	19 628
IX	80 136	78 591	26 197
X	187 829	166 750	55 583

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.

Por otra parte, las empresas tienen responsabilidades sociales, como la de generar empleos. La conformación de las empresas en México, según datos del Censo Económico de 2019, del INEGI, es de 6 269 309 unidades económicas, es decir, empresas micro, pequeñas, medianas y grandes que dan empleo a 35 463 625 personas (véase cuadro 3). Un impacto social negativo sería que algunas de ellas tuvieran que recortar personal para sobrevivir, o que se fueran a la bancarrota como consecuencia del descalabro financiero por el cierre provocado por la pandemia, y se perdieran los empleos que generaban.

**Cuadro 3. Número de unidades económicas en México**

<b>Tamaño (personas)</b>	<b>Unidades económicas % 6 269 309</b>	<b>Personal ocupado % 35 463 625</b>
Micro (hasta 10)	95 5 955 844	37.8 13 404 251
Pequeña (11 a 50)	4 250 722	14.7 5 213 152
Mediana (251 y más)	0.8 50 152	15.9 5 638 716
Grande	0.2 12 539	31.6 11 206 506

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI, *Censos económicos 2019*. Comunicado de prensa 654/19, 10 de diciembre de 2019.

Ya se empieza a ver el impacto social en el desempleo que se ha generado y que sigue creciendo. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) señala

que en abril se perdieron 555 247 empleos que, sumados a los 198 033 de marzo, son 753 280 empleos formales que se han perdido (Flores Z., 2020). Por su parte, el Bank of America prevé que México podría perder 1 200 000 empleos al final de 2020 (*El Financiero*, 2020). El Fondo Monetario Internacional (FMI) indica también que, en 2020, la tasa de desempleo en América Latina será de 9.5% de la población económicamente activa. Algo no visto desde 2004, cuando la tasa en la región fue igual a la que podríamos ver al cierre de este año (Flores E., 2020).

En este sentido, desde el punto de vista económico se espera una contracción fuerte en el mundo. El FMI augura la mayor contracción económica desde el *Crack* de 1929 y la Gran Depresión, lo que significa que, de todas las crisis económicas que hemos vivido desde entonces, esta será la mayor (Coll, 2020b). También proyecta una contracción del crecimiento de la economía a nivel mundial de -3% para 2020. Un escenario optimista solo se podría lograr en el supuesto de que se encontrara la cura o se descubriera una vacuna, situación que podría provocar un crecimiento de 5.8% para 2021.

En relación con la contracción económica mundial, observamos una proyección de diferentes regiones y países del mundo presentada por el propio FMI (véase cuadro 4). Sabemos que lo que afecta a las dos economías más grandes, la de Estados Unidos y China, afecta al mundo entero. Según la proyección del FMI, la de Estados Unidos se contraerá en -5.9%, mientras que la de China, acostumbrada a crecer mucho, solo tendrá un PIB de 1.2%, muy bajo para su economía.

En el caso de México, la afectación ha sido fuerte. Se proyecta una contracción económica del PIB de 6.6% y, en un escenario optimista, de solucionarse o mejorarse considerablemente la crisis sanitaria, se tendría un crecimiento de 3% para 2021. Hemos tenido efectos en el tipo de cambio respecto al dólar que ha superado máximos históricos al llegar casi a 26 pesos, situándose ahora en 24.30; Bolsa de Valores a la baja ya que, de un máximo de casi 46 000 puntos en las últimas 52 semanas, llegó a estar en las 32 500 unidades, es decir, llegó a tener una disminución de casi 30%, para situarse ahora en 35 700 puntos, lo que significa una disminución de casi 23% en relación con ese máximo del último año (*Yahoo Finanzas*, 2020). También se sufre de una caída en el sector turístico, ocasionada por las restricciones

en los vuelos, el cierre temporal de hoteles, el cierre de playas y empresas turísticas, esto provocará que este sector, tan productivo en nuestro país, sea uno de las más afectados, y en el que las empresas aeronáuticas corren grandes riesgos también. De igual forma, la disminución esperada en remesas —las divisas que envía a México gente que trabaja en Estados Unidos— será considerable, debido a la contracción de la actividad económica en ese país, del -5.9 % en 2020 (véase cuadro 4).

Cuadro 4. Últimas proyecciones de crecimiento de *Perspectivas de la economía mundial*

### Últimas proyecciones de crecimiento de *Perspectivas de la economía mundial*

La pandemia de COVID-19 afectará gravemente el crecimiento en todas las regiones.

(PIB real, variación porcentual anual)	PROYECCIONES		
	2019	2020	2021
<b>Producto mundial</b>	2,9	-3,0	5,8
<b>Economías avanzadas</b>	1,7	-6,1	4,5
Estados Unidos	2,3	-5,9	4,7
Zona del euro	1,2	-7,5	4,7
Alemania	0,6	-7,0	5,2
Francia	1,3	-7,2	4,5
Italia	0,3	-9,1	4,8
España	2,0	-8,0	4,3
Japón	0,7	-5,2	3,0
Reino Unido	1,4	-6,5	4,0
Canadá	1,6	-6,2	4,2
Otras economías avanzadas	1,7	-4,6	4,5
<b>Economías de mercados emergentes y en desarrollo</b>	3,7	-1,0	6,6
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</b>	5,5	1,0	8,5
China	6,1	1,2	9,2
India	4,2	1,9	7,4
ASEAN-5	4,8	-0,6	7,8
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</b>	2,1	-5,2	4,2
Rusia	1,3	-5,5	3,5
<b>América Latina y el Caribe</b>	0,1	-5,2	3,4
Brasil	1,1	-5,3	2,9
México	-0,1	-6,6	3,0
<b>Oriente Medio y Asia Central</b>	1,2	-2,8	4,0
Arabia Saudita	0,3	-2,3	2,9
<b>África subsahariana</b>	3,1	-1,6	4,1
Nigeria	2,2	-3,4	2,4
Sudáfrica	0,2	-5,8	4,0
<b>Economías en desarrollo de bajo ingreso</b>	5,1	0,4	5,6

Fuente: *Perspectivas de la economía mundial*, abril de 2020.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL
IMF.org

Fuente: Fondo Monetario Internacional (2020).

La disminución en las exportaciones es otra grave consecuencia debido a la reducción de la actividad manufacturera, especialmente en el sector automotriz, con altos impactos en la economía y el mercado laboral. La inestabilidad en el precio del petróleo también afecta la actividad económica, con caídas históricas. Por otra parte, el FMI y la CEPAL advierten que, al no estar la economía internacional en su mejor momento y con el escaso crecimiento en Latinoamérica, la crisis agravada por la pandemia de COVID-19 obligará a los países de la región a reactivar sus finanzas mediante la obtención de fondos adicionales que impulsen la economía y contribuyan a solventar sus gastos de operación (Flores E., 2020).

Es con este nuevo paradigma que la crisis del coronavirus viene a confirmar la necesidad de emigrar a una administración sostenible debido a la necesidad de impulsar la generación de valor social, económico y ambiental, como el nuevo paradigma de desarrollo sostenible en las organizaciones.

## **Los retos en la administración sostenible**

El mayor reto en la generación de valor social de la administración sostenible en las organizaciones es colocar al ser humano en el centro de su engranaje; el de generación de valor económico, que los seres humanos perciban un ingreso que les permita vivir dignamente; y el de generación de valor ambiental, implica tomar acciones que contribuyan de manera significativa a disminuir la huella ecológica. Otro reto es el de evitar la pérdida de empleos generados por las empresas.

En México, cada empresa grande que cierra, tomando en cuenta los números de empleo que genera, equivale en promedio al cierre de 397 microempresas, 43 pequeñas, o al cierre de 8 medianas (véase cuadro 3). Por ello, es necesario garantizar préstamos en condiciones preferenciales a las empresas que lo requieran, es decir, a tasas bajas. Evitar que las empresas entren en bancarrota, esto significa cuidar el trabajo de 35 463 625 mexicanos. Además de mantener la base de tributación con la recaudación fiscal, misma que se logra, entre otras cosas, con el otorgamiento de créditos a tasas preferenciales y con estímulos y créditos fiscales.

Un buen ejemplo de otorgamiento de créditos es el que realizó el Consejo Mexicano de Negocios y el BID *Invest* para financiar empresas y proyectos sostenibles, y así facilitar el financiamiento a tasas atractivas de las cadenas productivas con el fin de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas del país (*Expansión*, 2020). Equivale a lanzarles un salvavidas, porque ninguna empresa está así por gusto, no llegan a la bancarrota, o van a entrar en ella, por falta de planeación estratégica, despilfarros, malos manejos o incompetencia de sus propietarios o directivos. Lo que viven las empresas es algo sin precedente, si quiebran será por necesidad ante una pandemia que nos agarró a todos con las manos en la puerta. Es por eso que, lanzar salvavidas, apoyos reales y certeros a las empresas, es cuidar el empleo de millones de personas, entre otras cosas.

Por otra parte, sería deseable que la SHCP redujera temporalmente el Impuesto al Valor Agregado (IVA) —mientras se resuelve la crisis sanitaria del COVID-19— para incentivar un ahorro en las familias, que son los consumidores finales, y puedan así adquirir bienes necesarios en estos momentos financieramente difíciles. Sería el equivalente a transferir directamente recursos financieros a los hogares. También ayuda, en estos momentos, otorgar facilidades en el pago por servicios, como agua y luz, tanto a las empresas como a las personas, así como negociar con bancos los pagos de préstamos empresariales y personales —como las hipotecas, cuando las familias se vean imposibilitadas temporalmente para pagar.

Otro reto importante es combatir la pobreza con la generación de empleos y que estos sean bien remunerados, con el impulso a la creación de empresas en cuatro categorías: 1) tradicional; 2) tecnología intermedia; 3) alta tecnología; 4) emprendimiento social —en la Facultad de Contaduría y Administración creamos, en 2012, la Escuela de Emprendedores Sociales y un diplomado en Creación, Desarrollo y Dirección de Empresas Sociales.

Por otra parte, será indispensable que, quienes puedan, trabajen en casa, hagan *home office*, no solo durante la cuarentena, sino de manera permanente. Las organizaciones deberán garantizar medidas de protección en las empresas con la sana distancia, gel antibacterial, cubrebocas, lavado continuo de manos y desinfección continua de espacios. También hay que hacer

énfasis en uno de los lados sociales de las empresas, las fundaciones, mismas que en estos momentos podrían tener la intención de generar apoyos específicos derivados de la pandemia y apoyar así los retos de la administración.

Un tema muy importante, y muy preocupante, es el sector informal. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo que realiza el INEGI nos dice que en México hay 31.3 millones de personas en este sector. Lo grave está en que muchas de estas personas enfrentan, día a día, en cada momento, la probabilidad de contagiarse ante la necesidad de trabajar para proveer a sus familias. Sobre eso, la CEPAL ha llamado a los gobiernos de la región a crear un ingreso de emergencia, para que los sectores más necesitados de la población puedan sobrevivir durante el tiempo que dure la crisis económica provocada por el coronavirus (Fariza, 2020).

## Conclusiones

Concluyo con dos ideas que harían la diferencia en los retos que el desarrollo sustentable nos presenta con mayor énfasis en esta crisis sanitaria y económica.

El primer reto es apoyar con incentivos fiscales —por el bien que hacen a las comunidades más necesitadas de nuestro país— a empresas cuyas áreas de compromiso social han probado ser exitosas y en verdad mejoran el ingreso y la calidad de vida de comunidades del país que lo requieren. Pongo como ejemplo el caso de una cadena restaurantera en México que cambia la vida de comunidades de escasos recursos financieros, al enseñarles a producir mermeladas y, derivado de ese éxito, tienen el plan para ampliar este programa a comunidades que producen café, mole negro y chocolate a nivel industrial. Esta es una magnífica forma de colocar al ser humano en el centro del engranaje de las organizaciones, con empresas grandes que tienen una verdadera vocación social y hacen mucho por cambiar la vida de comunidades completas, que se ven beneficiadas y, a su vez, también benefician a la empresa que las incorpora a sus cadenas de suministro.

Esto solo funciona cuando se dan casos como el de esta cadena restaurantera, que en verdad genera valor económico y social importante en las

comunidades que capacita, equipa e integra a su cadena de valor, sin generar dependencia a ella al cien por ciento, sino que crecen para abastecer a más clientes propios; es decir, se les integra a la empresa grande, pero en su desarrollo y producción las comunidades pueden hacer clientes nuevos adicionales e independientes. La idea la han aplicado empresas grandes y sería conveniente que esa responsabilidad social verdadera se contagiara a otras, con la intención de mejorar considerablemente el nivel económico y la calidad de vida de diversas comunidades que lo necesitan. Considero que las empresas que se conducen con un paradigma de administración sostenible deben sobrevivir, por lo que me parece fundamental ofrecerles apoyos y reconocimientos especiales.

Las empresas que aún no se han sumado a mejorar sus formas de producción y consumo deben hacerlo ya, y una alternativa la tenemos en la economía circular. Desde el punto de vista internacional, es una realidad hablar de organizaciones y personas que se han sumado a este cambio de paradigma en forma positiva por medio de la economía circular, la cual considera “que el valor de los productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible y que se reduzca al mínimo la generación de residuos” (Fundación para la Economía Circular, 2017: 5).

En este sentido, a diferencia de la economía lineal, que consiste en extraer recursos de la naturaleza para producir, usar y tirar, la economía circular procura extraer una vez, para después reutilizar, reciclar o reparar; para tirar lo menos posible e incluso rentar activos que serán reparados en su momento por las empresas que los produjeron y los rentaron, lo que les alarga la vida y se traduce en ahorros para las familias, además de respetar al medio ambiente lo que contribuye a combatir el cambio climático (Fundación para la Economía Circular, 2017).

Estas dos ideas, tanto la integración en cadenas de suministro como la economía circular, impulsan el nuevo paradigma de la administración sostenible y hoy, más que nunca, contribuirán a superar los retos que el COVID-19 ha impuesto a la administración.

## Referencias

- Adam Siade, J.A. 2018. “La administración sostenible: elemento fundamental en proyectos de inversión y planes de negocio para generar valor económico, social y ambiental”, *Emprendedores*, núm. 172, pp. 29-33.
- Castillo García, Naix´ieli. 2013. “El deterioro del ambiente acabará con la vida digna y justa: José Sarukhán”, en *Ciencia UNAM*, México, UNAM, Dirección General de Divulgación de la Ciencia, en <[http://ciencia.unam.mx/leer/189/El\\_deterioro\\_ambiental\\_acabara\\_con\\_la\\_vida\\_digna\\_y\\_justa\\_Jose\\_Sarukhan](http://ciencia.unam.mx/leer/189/El_deterioro_ambiental_acabara_con_la_vida_digna_y_justa_Jose_Sarukhan)>.
- Cantillo, P. 2020. “COVID-19 dejará 10 millones más de pobres: Coneval”, en <<https://www.excelsior.com.mx/nacional/covid-19-dejara-10-millones-mas-de-pobres-coneval/1381333>>.
- Coll Morales, F. 2020a. “Lo más destacado del Foro de Davos 2020”, en <<https://economipedia.com/actual/lo-mas-destacado-del-foro-de-davos-2020.html>>.
- \_\_\_\_\_. 2020b. “El FMI augura la mayor contracción económica desde el *crac* de 1929”, en <<https://economipedia.com/actual/el-fmi-augura-la-mayor-contraccion-economica-desde-el-crac-de-1929.html>>.
- El Financiero*. 2020. “Están en riesgo 1.2 millones de empleos en México: *BofA*”, en <<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/estan-en-riesgo-1-2-millones-de-empleos-en-mexico-bofa>>.
- Estévez, R. 2018. “8 tendencias en sostenibilidad que definirán 2018”, en <<https://es.weforum.org/agenda/2018/05/8-tendencias-en-sostenibilidad-que-definiran-2018>>.
- Expansión*. 2020. “*BID* Invest y el *CMN* lanzan plan de apoyo a 30 000 Mipymes en México”, en <<https://expansion.mx/economia/2020/04/26/bid-invest-y-cmn-lanzan-plan-de-apoyo-30-000-mipymes>>.
- Fariza, I. 2020. “La Cepal llama a los países latinoamericanos a crear una renta básica como paso previo al ingreso universal”, en <<https://elpais.com/economia/2020-05-12/la-cepal-llama-a-los-paises-latinoamericanos-a-crear-una-renta-basica-como-paso-previo-al-ingreso-universal.html>>.
- Flores, E. 2020. “El FMI y Cepal ven inevitable que América Latina y México tomen el sendero hacia una mayor deuda”, en <<https://www.sinembargo.mx/30-04-2020/3775842>>.
- Flores, Z. 2020. “Se perdieron 753 mil empleos en mes y medio”, *El Financiero*, 12 de mayo, en <<https://elfinanciero.com.mx/economia/se-pierden-555-mil-empleos-formales-en-abril-suman-mas-de-685-mil-contando-marzo>>.
- Fondo Monetario Internacional. 2020. “Informes de perspectivas de la economía mundial”, en <<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>>.

- Frías, Leonardo. 2018. “Sin capital natural, economía y bienestar son insostenibles. El desarrollo sustentable debe ser una acción transversal: José Sarukhán”, Foros México 2018, Medio ambiente, cambio climático y sustentabilidad, México, *Gaceta UNAM*, 12 de abril.
- Fundación para la Economía Circular. 2017. “Por qué y cómo desarrollar estrategias de economía circular en el ámbito regional”, en <[http://economiacircular.org/DOCUMENTACION/Publicaciones/Monografias/201703\\_Por%20qué%20y%20cómo.pdf](http://economiacircular.org/DOCUMENTACION/Publicaciones/Monografias/201703_Por%20qué%20y%20cómo.pdf)>.
- Globovisión*. 2020. “OMS: el coronavirus no salió de un laboratorio”, en <<https://globovision.com/article/oms-el-coronavirus-no-salio-de-un-laboratorio>>.
- INEGI. 2018. “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2018. Nueva serie”. Ingreso corriente promedio trimestral por deciles de hogares, según año de levantamiento, en <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2018/doc/enigh2018\\_ns\\_presentacion\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2018/doc/enigh2018_ns_presentacion_resultados.pdf)>.
- \_\_\_\_\_. 2019. INEGI presenta los resultados oportunos de los censos económicos 2019. Comunicado de prensa núm. 654/19, 10 de diciembre de 2019, en <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/CensosEconomicosResult2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/CensosEconomicosResult2019_Nal.pdf)>.
- \_\_\_\_\_. 2020. Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo cifras durante el cuarto trimestre de 2019, en <[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe\\_ie/enoe\\_ie2020\\_02.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/enoe_ie/enoe_ie2020_02.pdf)>.
- Kuhn, Thomas S. 2013. *La estructura de las revoluciones científicas*, México, FCE.
- National Geographic*. 2020. “El planeta, el principal beneficiado por el coronavirus”, en <[https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus\\_15325](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus_15325)>.
- Organización de las Naciones Unidas. 2015. *Acuerdo de París*, en <[https://unfccc.int/sites/default/files/spanish\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf)>.
- \_\_\_\_\_. 2015b. Objetivos de Desarrollo Sostenible, ONU, en <<https://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>>.
- Ríos Szalay, J. 2011. “Contribución al estudio de la naturaleza y la problemática fundamental del lenguaje teórico organizacional”, tesis de doctorado, México, UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración.
- Schwab, K. 2020. “Manifiesto de Davos 2020: el propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial”, en <<https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>>.
- Yahoo Finanzas*. 2020. “Mercado de valores en vivo, cotizaciones...”, en <<https://es-us.finanzas.yahoo.com/>>.

## NOTAS

<sup>1</sup> Este capítulo se enmarca en los trabajos del Seminario Universitario de Emprendimiento Social, Administración Sostenible y Formación Integral en los Niveles Medio Superior y Superior en la UNAM, creado por acuerdo del rector en marzo de 2018.

<sup>2</sup> Este texto, sin duda alguna, va de la mano del nuevo paradigma que tenemos en la administración. Así fue publicado el 31 de enero de 2020, antes de declararse la pandemia que vivimos.

<sup>3</sup> Si observamos el mapa del Acuerdo de París vemos que participan todos los países menos uno, Estados Unidos de América.

<sup>4</sup> La Organización Mundial de la Salud (OMS), aclaró que el COVID-19 tiene origen animal y no proviene de un laboratorio, es decir, surgió en la naturaleza y no fue modificado. Aunque exista la duda de saber si salió de algún laboratorio, se ha tomado este dato de la OMS porque es el que brinda un organismo internacional que tiene la autoridad para declararlo y porque es el dato oficial que tenemos (Globovisión, 2020).