

GEORGINA DELL' ACQUA

Universidad de la República (UDELAR), Uruguay.

georjinadellacqua@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8620-9769>

FLORENCIA SPAGNOLO

Universidad de la República (UDELAR), Uruguay.

florenciaspagnoloeguren@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5865-5454>

Recibido: 30/04/2021 - Aceptado: 18/05/2021

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo
Dell'Acqua, G. y Spagnolo, F. (2021). La importancia de una buena gestión humana empresarial en tiempos de pandemia. *Revista de Derecho*, 20(39), 75-93. <https://doi.org/10.47274/DERUM/39.5>

La importancia de una buena gestión humana empresarial en tiempos de pandemia

75

Resumen: La pandemia ocasionada por el COVID-19, ha impactado en las sociedades, generando importantes e impensables modificaciones en todos los ámbitos de nuestras vidas.

La situación que se nos ha presentado de forma ineludible ha llevado a que paulatinamente -y en algunos casos de forma abrupta- debamos enfrentarnos y adaptarnos a esta “nueva realidad”. En medio de un período de grandes desafíos, el ámbito laboral y el mundo empresarial han sido, particularmente, escenario de grandes transformaciones.

En este contexto, las empresas, necesitadas de nuevas formas de organización y funcionamiento, han debido readaptarse estructuralmente de manera constante, siendo la buena gestión humana empresarial la clave para sobrellevar la situación de crisis y mitigar sus impactos negativos.

Palabras clave: gestión humana, organización empresarial, empresa, pandemia, personas.

The importance of a human approach to people management during a pandemic

Abstract: The COVID-19 pandemic has impacted societies causing important and unthinkable changes in our daily lives.

The need to adapt to this new reality has been an inevitable situation, gradual and in some cases abrupt. During these challenging times, the workplace and the business world have particularly been stages for significant changes.

In this context, businesses are in need of exploring new ways of functioning and organizing themselves. As a result, companies have had to constantly change structurally. The key for overcoming, managing and mitigating a crisis situation and its negative impacts is by having a good and human approach to people management in the workplace.

Key words: people management, business organization, company, pandemic, people.

76

A importância de uma boa gestão humana empresarial em tempos de pandemia

Resumo: A pandemia causada pelo COVID-19, tem impactado a sociedade, gerando importantes e impensáveis modificações em todos os âmbitos das nossas vidas.

A situação que nos foi apresentada de forma inevitável, paulatinamente, e em alguns casos de forma abrupta, nos levou a nos adaptar a uma nova realidade". Em meio a tantos desafios, o ambiente corporativo e o mundo empresarial, particularmente, tem sofrido grandes transformações.

Nesse contexto, as empresas sentiram a necessidade de implementar novas formas de organização e funcionamento, necessitando se readaptar constantemente em relação à sua estrutura. A gestão humana empresarial tornou-se a principal ferramenta para superar as situações de crise e minimizar os seus impactos negativos.

Palavras- chave: Gestão humana, organização empresarial, empresa, pandemia, pessoas

1. Introducción

El presente trabajo, pretende llevar a cabo un análisis crítico respecto a cómo las empresas sobrellevaron las consecuencias generadas por la pandemia ocasionada por el COVID-19 (en adelante, la "Pandemia"), y demostrar la relevancia de una buena gestión humana en las acciones y medidas adoptadas por las organizaciones empresariales.

Analizaremos en primer lugar, las principales normas laborales que como consecuencia de la Pandemia entraron en vigencia en nuestro país, y, en segundo lugar, partiendo de conceptos claves, indagaremos y analizaremos las medidas llevadas a cabo desde diversos departamentos de recursos humanos de empresas durante la Pandemia. Nos focalizamos, además, en la explosión cuantitativa e implementación ineludible del teletrabajo y, en la incierta e inestable vuelta a la presencialidad laboral, la cual se ha visto alterada según el estado de la Pandemia.

De esta forma, partiendo de los conceptos y problemas mencionados, pretendemos destacar la importancia de una buena gestión humana empresarial, como clave no solo para el correcto y normal funcionamiento de una empresa, sino también para sobrellevar una crisis mundial tan inesperada y con tan importantes consecuencias en todos los ámbitos como la que ha sido ocasionada por la Pandemia.

2. Objetivo

Por tanto y así planteado el problema a analizar, el presente trabajo tiene como objetivo abarcar una investigación explicativa sobre las buenas prácticas en la gestión de personas, basándonos fundamentalmente en la metodología denominada: "método del caso".

El método del caso se puede definir como la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelve una o más decisiones.

El propósito de este método es dar la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que se pueden encontrar, desarrollando habilidades y destrezas para su solución, identificando y contrastando casos reales y actuales para establecer generalizaciones extensibles¹.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es analizar las consecuencias más relevantes que ha ocasionado la Pandemia en el ámbito empresarial, y demostrar a través del "método del caso", la gran importancia de una buena gestión humana dentro de las organizaciones empresariales para sobrellevar las crisis que se le presenten.

1 López Astudillo, Andrés. (3 de diciembre de 2008). El Método de Casos. [Entrada en un blog]. Recuperado de: <https://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>

3. Justificación

La presente investigación resulta relevante en estos momentos debido al gran impacto que ha causado la Pandemia en la sociedad toda y particularmente, en el ámbito empresarial en el cual nos enfocamos. Por tal motivo, consideramos relevante reseñar las novedades y modificaciones introducidas en el ordenamiento jurídico uruguayo, recopilando un importante número de normas dictadas como consecuencia de la Pandemia que se encuentran vinculadas a las buenas prácticas de gestión humana de personas. Demostrando así, la importancia de que las mismas sean consideradas y adoptadas por las empresas.

Lo acontecido y las consecuencias que se han desencadenado con la Pandemia, son sucesos nuevos e impactantes en mayor o menor medida para todos. Consideramos que, en esta instancia, es importante contar con análisis y aportes diversos para estudiar la situación actual, la nueva realidad que se nos presenta, y repensar las actitudes, acciones o medidas adoptadas. Es relevante conocer diversos puntos de vista, y contar con fundamentos doctrinarios y análisis de distintos autores para analizar y procesar lo que ha sucedido y cómo seguiremos avanzando.

Por tanto, el presente trabajo busca aportar a la discusión actual y futura la relevancia de una buena gestión humana en una empresa y más aún en una situación de emergencia como la que ha acaecido. Específicamente, se procurará realizar un aporte que profundice en el análisis de ejemplos, situaciones y reflexiones compartidas por diversas empresas uruguayas, dentro del marco teórico de la gestión humana responsable. Buscamos aportar de este modo, un análisis crítico de las consecuencias generadas por la Pandemia, y de cómo las empresas han sobrellevado las repentinas modificaciones que debieron adoptar, centrándonos como se adelantó, en la trascendencia de una buena gestión humana.

78



4. Desarrollo

4.1. Normas promulgadas en Uruguay en materia laboral a efectos de afrontar la Pandemia

El Gobierno Uruguayo dispuso una serie de medidas tras decretar el estado de emergencia nacional mediante el Decreto N° 93/2020 de fecha 13 de marzo de 2020, a consecuencia de la constatación de los primeros casos de COVID-19 en nuestro país. Implementando inmediatamente una serie de medidas a cargo de los distintos Ministerios.

Ante el fuerte impacto producido por la Pandemia, el Poder Ejecutivo, las autoridades departamentales, los entes autónomos, servicios descentralizados y demás organismos públicos, han dictado una serie de normas con efectos inmediatos sobre las empresas uruguayas. A continuación, detallaremos algunas de ellas, limitándose el presente trabajo, a las implicancias laborales de las mismas.

El Decreto N°94/2020 amplía las medidas dispuestas por el Decreto N°93/2020, exhortando -entre otras medidas- a todos los empleadores a instrumentar y promover el teletrabajo o "*home office*" -trabajadores realiza sus tareas desde sus domicilios-en todos los casos que sea posible, disponiendo que deberán suministrarse los elementos

necesarios para realizar las tareas, así como adoptar procedimientos preventivos y de protección en el lugar de trabajo por parte del empleador. Adicionalmente, se autorizó en forma transitoria y excepcional a todo el personal de las Zonas Francas a que también pueda realizar su actividad en esta modalidad.

Complementariamente, se estableció que tendrán derecho a ampararse en el subsidio por enfermedad, todos aquellos trabajadores mayores de 65 años y todas aquellas personas obligadas a guardar un régimen de aislamiento, y que estén comprendidas en el régimen de subsidio por enfermedad a cargo del BPS, según lo dispuesto por los Decretos N°94/2020, N°109/2020, N°149/020 y N°191/020.

Respecto a las empresas que continuaron con su actividad, y en las que los trabajadores en parte o en su totalidad, se desempeñaron de forma presencial, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (“MTSS”) estableció, a través de las Resoluciones N°52/020 y N°54/020, recomendaciones respecto al establecimiento de medidas de prevención y control, así como la confección de Protocolos, bajo pautas expresas para evitar el contagio y propagación del COVID-19.

Asimismo, se mantuvo el régimen general de subsidio por desempleo abonado por el Banco de Previsión Social y adicionalmente, se dispuso la creación de un régimen especial de subsidio por desempleo para los sectores de comercio en general; comercio minorista de alimentación; hoteles, restaurantes y bares; servicios culturales y de esparcimiento, y agencias de viajes; flexibilizando el sistema en atención a los referidos rubros fuertemente golpeados por la Pandemia. Todo ello, mediante las Resoluciones N° 143/020, 163/020, 524/020, 525/020, 526/020, 539/020 y 593/020 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Además, se procuró contemplar la situación de los artistas nacionales, creándose por Decreto N° 192/2020 un subsidio mensual transitorio.

En cuanto a la licencia, el 20 de marzo de 2020 el MTSS resolvió autorizar con carácter excepcional el adelanto de la licencia a generarse en el año 2020. Estableciéndose como requisito que exista un acuerdo entre trabajador y empleador, que sea por un período no menor a 10 días, y que se encuentre fundado en la emergencia sanitaria decretada en el país, debiendo además estar redactado por escrito y comunicado ante la Inspección General de Trabajo y Seguridad Social.

Respecto al subsidio por desempleo, el MTSS dispuso mediante la Resolución N° 143/2020 de 18 de marzo de 2020 (ampliada por la Resolución de fecha 20 de marzo de 2020) una flexibilización al sistema de suspensión parcial de actividad, mediante un régimen transitorio y excepcional de seguro por desempleo, régimen aplicable a todos los sectores de actividad que tengan derecho al régimen general del subsidio por desempleo.

4.2. Proyecto de ley del Teletrabajo

Consideramos que cabe dedicar un apartado distinto a este proyecto de ley del teletrabajo (en adelante, el “Proyecto de Ley”). Previo a la Pandemia, no existía en Uruguay una legislación especial que regulara el teletrabajo; entendiéndose por tal al teletrabajador subordinado, que se encuentra en una relación de trabajo o empleo y le es aplicable, en consecuencia, toda la normativa laboral de tutela del trabajo.

Sin embargo, el Teletrabajo no es nuevo en el Uruguay, sino que nos encontramos ante una práctica llevada a cabo desde hace ya varios años en el sector informático. Precisamente, en el año 2010 la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y el Conocimiento (“AGESIC”), realizó una encuesta sobre el Uso de Tecnologías de la Información de donde resultó que en el año 2016 existían aproximadamente 100.000 teletrabajadores².

En abril de 2020, impulsado por la Pandemia, ingresó al Parlamento un Proyecto de Ley de Teletrabajo presentado por la Senadora Carmen Sanguinetti. El Teletrabajo, sin perjuicio de las diversas definiciones que encontramos en la literatura del Derecho Laboral, es en definitiva una forma de organización y/o de realización del trabajo, por tanto, una forma de organización empresarial. Como tal, se encuentra en constante crecimiento, siendo su incidencia cada vez más notoria y dado que la Pandemia lo ha proyectado exponencialmente. En palabras de la Senadora Sanguinetti “de alguna manera, se ha puesto en práctica un experimento de teletrabajo a escala mundial”³.

El Proyecto de Ley pretende acompañar la realidad actual del país -realidad también mundial-, reconociendo la profunda transformación que implica la adopción de esta modalidad de trabajo y la necesidad de incorporar una regulación que garantice los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral.⁴

4.3. Marco teórico

Toda crisis conlleva grandes oportunidades. Vivimos actualmente en la “Era de la Información”, caracterizada por el surgimiento continuo de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, las cuales implican una constante asimilación y adaptación.

El año 2020, será sin dudas inolvidable y recordado por la crisis afrontada a nivel mundial producto de la Pandemia. Esta situación, ha desafiado profundamente toda la estructura social y económica, pero particularmente, nos enfocaremos en los desafíos que ha implicado en la estructura y fuerza laboral.

Para introducirnos en el tema, destacamos la reflexión inicial que nos brindó una de las empresas que hemos entrevistado para analizar el problema planteado⁵: “...Desde diciembre de 2019 en adelante, nuestro mundo cambió. El surgimiento y la posterior expansión del COVID-19 alteró las relaciones humanas y la forma en que vivimos, impactando de manera transversal en todas las industrias en mayor o menor medida...debido al carácter regional del Grupo...el COVID-19 es la primera situación excepcional que impacta en la organización en su totalidad, afectando a todas las oficinas y plantas de la compañía...Estábamos acostumbrados a tener temblores en Chile, lluvias intensas en Perú y huracanes en Centroamérica, pero nunca un fenómeno tan común a todos los países que integran el Grupo....”.

2 Cámara Senadores - Sanguinetti Masjuan, Carmen. (2020). *Teletrabajo*. [Proyecto de Ley]. Recuperado de: https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/ficha-asunto/145860/ficha_completa

3 Cámara Senadores - Sanguinetti Masjuan, Carmen. (2020). *Teletrabajo*. [Proyecto de Ley]. Recuperado de: https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/ficha-asunto/145860/ficha_completa

4 El Proyecto de Ley se encuentra a estudio de la Comisión de Asuntos Laborales y Seguridad Social del Parlamento. Última fecha de consulta 27 de abril de 2021.

5 Empresa multinacional Latinoamericana dedicada al rubro de farmacéutica, en adelante, “Empresa 1”.

Así las cosas, buscaremos demostrar a través de determinados ejemplos y reflexiones doctrinarias, la relevancia en tiempo de crisis de una buena gestión humana para reconstruir y repensar la estructura de una organización empresarial. Destacaremos la importancia de promover e incentivar un conjunto de valores y buenas prácticas en la gestión de personas, como vehículo para impulsar las relaciones y potenciar los equipos de trabajo, y así mantener la empresa activa y por qué no de forma exitosa. Nos encontramos ante conceptos, acciones y valores que claramente, no aplican y se dimensionan únicamente en tiempo de crisis, pero que si en estas épocas toman aún mayor relevancia.

Con ello en mente, nos parece adecuado comenzar enmarcando, y adelantando, una primera reflexión: la crisis desencadenó y obligó a generar cambios en las culturas organizacionales, uno de los retos más arduos que enfrenta una organización. Sin embargo, la complejidad de la crisis implica inexorablemente su revitalización para poder sobrellevarla, y, por tanto, el cambio en la cultura organizacional se hace ineludible.

4.3.1. La cultura organizacional

Inicialmente, corresponde detenernos en definir lo que entendemos por organización empresarial. La organización empresarial como sinónimo de empresa a los efectos del presente análisis, puede entenderse como una “... forma de organización que obedece a intereses, lógicas y dinámicas propias del enfoque orientado al mercado, cuyos propósitos principales radican en el incremento de beneficios económicos para sus propietarios” (Valencia, 2017, p. 107).

Las organizaciones empresariales, portan cierta cultura organizacional que las determina y caracteriza. El “cómo hacemos las cosas aquí”, encuentra diversas definiciones, la cultura organizacional refiere a los valores compartidos, creencias y normas que tienen los miembros de la organización, definida, por ejemplo, como: “...la raíz de la cuestión reside en la cultura, que tiene una decisiva repercusión en la capacidad de los grupos para hacer cosas de forma colectiva...” (Friedman, Groot, y Christensen Perry, 1996, págs. 5 y 6).

Autores como Warren Bennis y Burt Nanus prefieren la denominación “arquitectura social”, conceptualizada como “...un intangible, pero gobierna la manera en que actúa la gente, los valores y las normas que sutilmente se transmiten a grupos e individuos y la construcción de lazos de compromiso mutuo en una compañía...” (Bennis y Nanus, 1985, Págs. 110-111). Esta definición de “arquitectura organizacional” implica cambio y construcción, y que los líderes puedan actuar sobre ella, concepto que se presenta como más flexible ante la definición de “cultura organizacional”, por lo que entendemos que es aplicable al tema que nos ocupa.

Ante la Pandemia, las empresas debieron moldear, construir o reconstruir esa arquitectura social y organizacional, con el fin de lograr los cambios requeridos y a efectos de adaptarse a la coyuntura actual, cambiar su forma de hacer las cosas, alcanzar los objetivos planteados y que la empresa logre obtener o mantener su posición en el mercado. Por ello, nuestro interés en partir de su noción.

Conceptualmente, se entiende que la cultura organizacional puede verse reflejada en las creencias de los miembros de la organización, las cuales sustentan un entramado de

valores y conceptos propios de cada organización en particular, son el sustento y base de la cultura que se lleva adelante. Ha sido también definida como:

Según Denison (1996) la cultura se sustenta en los valores, creencias y suposiciones de los miembros de una organización. Es decir, cuando hablamos de CO, nos referimos a los significados inherentes a las acciones, procedimientos y protocolos del comercio y discurso organizacional. James et al. (2007) describieron la cultura como “las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) (Chung y Espinoza, 2020, p. 362).

Así, hay quienes entienden que la cultura organizacional refiere:

Al entorno formal y las normas que caracterizan a una organización específica, así como su comportamiento informal y los fenómenos sociales que ocurren entre los individuos de una organización. El estudio de la cultura organizacional generalmente incluye la exploración de características intangibles, como entendimientos, creencias y valores compartidos, y las muchas formas en que la cultura influye en el comportamiento humano (Mercadal, 2020).

Vemos, además, cómo el contexto y la realidad que atraviesa la organización, determinan e influyen en su cultura:

Los elementos sociales, geográficos e históricos también determinan cómo evolucionan las culturas organizacionales. (...) Las barreras económicas, legales y políticas se superponen cada vez más en el entorno actual, y la diversidad cultural surge como un desafío central para el éxito organizacional (Mercadal, 2020).

Partiendo de las definiciones reseñadas, observamos también cómo diversos autores han analizado el concepto de cultura organizacional, y cómo confluyen en ella diversas relaciones y lo que esto implica en la organización empresarial:

De antemano debe considerarse que las empresas antes que tener una cultura organizacional, son en sí mismas (Aguirre y Rodríguez, 1995) unas complejas culturas, constituidas históricamente en un *fluir* constante de relaciones que han acumulado un sinnúmero de producciones colectivas de sentido, que es compartido. (...) la cultura empresarial consiste en el conjunto de asunciones más o menos compartidas por los miembros del grupo. (...) Se manifiesta en rituales, símbolos, normas y lenguaje. La cultura define el tipo de comportamiento que es apropiado en una organización o grupo de organizaciones (...). De esta manera, la cultura de una organización sirve para integrar a sus miembros en el colectivo. Es decir, cumple la función de servir de soporte para crear identidades organizacionales en la medida en que cada miembro internaliza los componentes esenciales de una cultura particular. Estos componentes se suelen internalizar de manera diferenciada por cada miembro (López Posada, 2016, pp. 20 – 28).

4.3.2. Los condicionamientos del cambio

Claro está, que el entorno que rodea a las organizaciones empresariales, su contexto, se modifica y sufre alteraciones, las cuales generan consecuencias en mayor o menor medida en su estructura, organización y/o cultura. Lo importante es ver cómo esa organización empresarial resuelve y enfrenta esos cambios, siendo que, en algunas oportunidades, son inevitables de afrontar y se deben tomar decisiones y medidas que se adapten a esas modificaciones o incluso nuevas realidades.

La forma, las decisiones adoptadas, la comunicación, el cómo se enfrentan los cambios inevitables del entorno que rodea a la empresa, es sumamente relevante para su desarrollo e incluso para su supervivencia.

Drucker señala sobre el cambio: *“La institución tradicional está diseñada para la continuidad. Todas las instituciones existentes (...) deben, por tanto, hacer esfuerzos especiales para ser receptivas al cambio y ser capaces de cambiar...”* (Drucker, 2002, p. 90). Es inevitable adaptarse y ser capaces de asumir los cambios que acontecen.

La docilidad y de cierta forma, el acatamiento por parte de una empresa de los cambios que acontecen en su entorno, de cualquier índole, le permite mantenerse viva e incluso con mayor éxito. Tal como señalan Víctor Chung y Jenny Espinoza: *“La adaptabilidad muestra el grado en que una organización puede alterar la conducta con la finalidad de sobrevivir a los cambios del entorno.”* (Chung y Espinoza, 2020, pp. 362).

En este sentido, conceptualizar e identificar la cultura organizacional de la empresa, resulta relevante a los efectos de este análisis, por cuanto indudablemente las organizaciones empresariales, uruguayas y del mundo, han debido readaptar y repensar su cultura organizacional para afrontar la situación de crisis ante la Pandemia. Los mencionados autores, han continuado señalando que:

En muchos casos, el tipo de liderazgo requerido para cambiar la cultura es transformador porque el cambio de cultura necesita una energía y un compromiso enorme para lograr resultados. Bass ha declarado que para que una cultura organizacional se vuelva más transformadora, la alta dirección debe articular los cambios que se requieren. Los comportamientos de los líderes de alto nivel se convierten en símbolos de la nueva cultura de la organización (Chung y Espinoza, 2020, p. 363).

Destacando así, la importancia de quien lidera la empresa y de cómo resuelve adaptarse ante el cambio.

Señalan además que *“...La cultura ayuda a la organización a lograr una buena gestión sobre la base del compromiso de sus empleados. La cultura organizacional tiene un impacto motivador para que los beneficiarios mejoren su propio desempeño y el de la organización.”* (Chung y Espinoza, 2020, p. 367).

Siendo que, el cambio y el adaptarse al mismo, no es sencillo, un cambio efectivo y positivo, debe ser realizado de forma rápida, con una veloz modificación de actitud. Una modificación en la actitud y mentalidad de los participantes, llevada a cabo mediante acciones y medidas concretas, determinadas, claras, y con motivos nítidos.

En el marco de una organización empresarial, es importante conocer el valor humano, las personas que serán parte y protagonistas de ese cambio institucional, a quienes se les deberá transmitir confianza y seguridad en las modificaciones que se realizan.

Un concepto que vale destacar, y que es un valor al cual se le debe dar prioridad en estos cambios, es el de empatía. Distintos conceptos sobre qué entendemos por empatía han sido expresados por diversos autores: *“En palabras de Richaud de Minzi (2009): “la empatía involucra no solo la experiencia afectiva del estado emocional real o inferido de otra persona, sino, además, algún reconocimiento y comprensión mínimos del estado emocional del otro” (p. 188). Para Gerdes y Segal (2009) una actitud o acción empática constituye en sí misma una respuesta prosocial.”* (Gómez-Tabares y Narváez, 2020, p. 128).

Sin perjuicio de que no existe un concepto único o consensuado de empatía, podemos definirla como la capacidad de comprender o entender al otro, desprendiéndose de los valores, sentimientos o creencias propios, así como de los prejuicios.

Según la Real Academia Española, la empatía es un *“1. f. Sentimiento de identificación con algo o alguien.”* o una *“2. f. Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”* (Real Academia Española, s.f., definición 1 y 2). La empatía se encuentra vinculada estrechamente a la comprensión del otro y de su entorno, a través de un proceso empático, despojado de creencias, opiniones, valores, cultura y caracteres de la personalidad propios.

Por tal motivo, es importante reconocer la relevancia que toma el valor de la empatía en una organización empresarial, donde interactúan distintas personas, y donde suceden diversos acontecimientos. Es un valor de suma importancia no solo en el día a día de los seres humanos, sino también de las empresas y organizaciones, más aún como un importante sustento en tiempos de cambios.

Veamos, además, que la rapidez y eficacia con que se llevan adelante los cambios o adaptaciones a la realidad contextual, evitan posibles efectos colaterales, que pueden desencadenar cambios aún más complejos para sobrellevar la empresa. Por ello, es importante tomar decisiones y resolverlas a tiempo.

Cabe reconocer y enfatizar, que el cambio o modificaciones generarán dudas y temores, propios de los cambios y más aún considerando que conllevan cargas y emociones externas, ocasionadas por el mismo cambio, pero a otras escalas, fuera de la empresa, pero que también construyen y afectan directamente a las personas, piezas claves de las empresas y de su vitalidad.

Tal como señala el Profesor Juan José García: *“Siempre nos enfrentamos en la vida con algunas cuestiones que pueden identificarse como “mal tiempo”. Por buena, o próspera, que sea una situación nunca dejamos de estar de algún modo en tiempo de crisis. Por lo pronto son tiempos de crecimiento, y eso comporta habitualmente cambios importantes, muchas veces incómodos: en definitiva, crisis”* (García, 2015, p. 21).

Por estas razones, es importante que ese cambio en la empresa y en su organización, que además se encuentra afectada por cambios externos a la misma que también afectan a las personas que la componen - como ya se dijo-, venga acompañado de cierto sustento emocional y humano. Mediante acciones o medidas tomadas por la empresa, que buscan directamente apoyar, sostener y escuchar a las personas.

Así, se explica claramente:

La emergencia y la auto-organización son características inherentes de los seres vivos, y por ende de las organizaciones empresariales, dado que están conformadas por agentes y conjuntos de agentes autónomos que interactúan permanentemente modificando el comportamiento del todo. En estos sistemas, el comportamiento de cada agente es dictaminado por esquemas (Gell-Mann, 1994) o modelos internos (Holland, 1992) que determinan la acción a seguir en un momento determinado (Bohórquez Arévalo, 2013, p. 261).

4.4. Buenas prácticas de gestión humana empresarial durante la pandemia

4.4.1. La importancia de transmitir confianza y ser transparentes ante situaciones de crisis por parte de los directivos

El rol que ocupan los directivos de una organización empresarial en tiempos de cambios y crisis es muy relevante. Siendo que, además, su actitud y accionar deben de servir de ejemplo en la organización, provocando efectos positivos en las personas, y generando confianza. Cuando hablamos de actitudes y acciones, nos referimos a intentar mantener una actitud positiva frente a todo lo que vendrá, una actitud de responsabilidad que se replique en las personas, una actitud de mejora continua y de cooperación, tender a la transformación en equipo.

Es a través de este valor tan importante como lo es la confianza, que se inspira a las personas y se impone por sí solo el liderazgo, que moviliza a través del ejemplo. De este modo, en tiempos de cambios y de asumir nuevas realidades, es importante transmitir a través de los líderes de la organización tranquilidad, confianza y coherencia. Demostrar a las personas coherencia entre lo que se dice y lo que se lleva a cabo, cumpliendo con lo que se expresa, y demostrando también que los planteos y decisiones son ciertos, reales. Sólo cuando se dirige bien, se inspira confianza y optimismo.

Así, destacamos lo señalado por ONU Mujeres Uruguay en el informe realizado en el marco de la Pandemia sobre *“Respuesta con igualdad de género en el ámbito laboral”*, donde se indica en las sugerencias a adoptar por las empresas y centros de trabajo dentro del rol de los líderes: *“Enviar, desde el liderazgo de la empresa, un claro mensaje a todo el personal que reconozca la carga de cuidados generada por el contexto actual. No se pedirá a nadie lo imposible. Esto es un posicionamiento fundamental que además tendrá un efecto tranquilizador en las personas”*. Destacando la importancia de inspirar confianza y tranquilidad a las personas, a través de mensajes directos y claros, y centrándose en objetivos posibles y concretos.

No menos importante, es asumir los errores, o que el camino o decisión elegida no fue la mejor opción. Asumir eventuales errores y desaciertos, así como también tener la serenidad suficiente para aceptar que existen modificaciones o adaptaciones que no se podrán realizar, y poner el foco y entusiasmo en lo que sí es posible modificar y ajustar. Estos aspectos y valoraciones destacan un valor relevante de un líder o directivo, como ser la capacidad de discernir entre lo que es posible y lo que no lo es.

En este marco, una de las empresas que hemos entrevistado⁶ destacó la importancia de activar rápidamente una vez llegada la Pandemia, la “digitalización de los procesos”, a fin de asegurar la estabilidad de los colaboradores a través de la continuidad de sus tareas. Este punto, en tiempo de crisis, resultó clave para aportar confianza a los trabajadores y demostrar justamente estabilidad.

Debemos tener presente que, sin perjuicio de encontrarnos en este caso ante una empresa de tecnología y telecomunicaciones, reorganizar y modificar la estructura de la organización tan profundamente en cuestión de días o semanas, implicó un laborioso trabajo de gestión y organización, que llevaron adelante principalmente y en conjunto, el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Tecnología. Reparemos aquí, en lo que significa poder enviar a tantos trabajadores, de un día para el otro, a trabajar desde sus hogares de forma equipada, para así poder seguir adelante en sus tareas y mantener sus puestos de trabajo.

4.4.2. Relevancia de una comunicación directa en tiempos de cambios

Uno de los puntos sobre el que reflexionamos luego de la entrevista realizada a la Empresa 2, fue la importancia de comunicar de forma directa, clara y personalmente a los colaboradores sobre la situación actual, los cambios que se esperan en el trabajo y lo que se espera de cada uno. Esta comunicación debe ser diferente, si las empresas pretenden que las personas modifiquen la forma en la que realizan sus tareas, deben cambiar la forma en que se comunican con ellos (Larki y Larkin, 1996).

En el caso de una de las empresas que hemos entrevistado⁷, los responsables de Recursos Humanos y directivos a la hora de comunicarse y dirigirse a sus colaboradores para lograr motivarlos hicieron fuerte hincapié en los valores sociales de la tarea y en lo que se esperaba de ellos, dado que se encontraban en la primera línea de acción frente a la Pandemia; se habla de responsabilidad social y de compromiso extraordinario.

En efecto, a veces a las empresas les “urge” o se les presenta como irresistible enmarcar cualquier cambio en el ámbito del trabajo en un valor, pero se debe tener presente que la única forma efectiva de comunicar un valor es actuando acorde a dicho valor y dando a otros el incentivo para hacer lo mismo. Los valores son mejor comunicados a través de acciones, por eso creemos que fueron valorables las prácticas de gestión implementadas en la Empresa 2 en términos de incentivo para los colaboradores, en tanto se enmarca el cambio en el valor social de la tarea y se retribuye de manera conforme.

En el caso de la Empresa 1, se enfatizó la importancia que tuvo para el Departamento de Recursos Humanos el estar cerca de los colaboradores, realizando llamadas semanales a todos los trabajadores, como herramienta clave para detectar quiénes necesitaban apoyo y poder fortalecer de esa forma el acompañamiento cercano.

6 Empresa multinacional dedicada al rubro de telecomunicaciones, en adelante, “Empresa 2”.

7 Empresa uruguaya dedicada al rubro de supermercados, en adelante, “Empresa 3”.

4.4.3. Búsqueda del bienestar del teletrabajador

Dejando de lado la regulación jurídica del teletrabajo, apuntaremos en este análisis a destacar algunos aspectos de este fenómeno complejo, que tanto impacta en la estructura de una organización empresarial.

De los casos relevados para este análisis, y también de nuestra propia experiencia, podemos señalar que los teletrabajadores encontramos en esta nueva estructura de organización empresarial ventajas y desventajas, las cuales varían según el tipo, sector o ámbito de trabajo, las condiciones y características propias de la relación laboral y tareas desempeñadas, los beneficios brindados por la empresa, así como también según la situación personal y familiar de cada trabajador.

No obstante, más allá de la postura que pueda adoptarse respecto al teletrabajo y sus ventajas o desventajas, entendemos que imprescindiblemente se requiere el acuerdo de partes, por constituir un aspecto fundamental en la relación, máxime cuando el cambio al teletrabajo se dio en la coyuntura de la Pandemia, forzosamente, modificándose las relaciones.

Son varias las empresas que desarrollan políticas y programas que se implementaron en el marco de la Pandemia para acompañar al teletrabajador, particularmente destacamos dos experiencias, por la similitud que presentan:

En la Empresa 2, se implementaron charlas y talleres en el marco del programa "*Bienestar Social*", orientadas al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, para afrontar la nueva realidad laboral, así como para concientizar sobre la prevención de enfermedades. Algunos de los talleres que se llevaron a cabo fueron los siguientes: "mentes felices", "gimnasia laboral", "autoconocimiento", "alimentación y emociones en tiempos de pandemia", "programa de salud integral", "gestión del miedo y autoconfianza", así como shows para la familia "función teatral para niñ@s", "stand up reite de la cuarentena", "DJ Set, música en vivo".

Análogamente, en la Empresa 1 desarrollaron e impulsaron el programa "Conectados", como sección dentro de su plataforma interna de *e-learning*, donde se incorporaron cursos con el objetivo de facilitar el transcurso de la Pandemia y estar, como se titula el programa, más conectados, "*manteniendo la premisa del cuidado de nuestra gente, ante todo*". Dentro de los cursos que se llevaron adelante encontramos: "*tips de trabajo desde casa*", "alimentación saludable", "ergonomía", "trabajo y familia", "*mindfulness*", "preparándome frente a la adversidad", "economía doméstica" e "inversión para mortales".

Sin perjuicio de que estos programas son desarrollados con el fin de asegurar la continuidad de la operación, debemos destacar como altamente valioso, que se apunte no sólo a asegurar las condiciones que permitan al teletrabajador el desarrollo de su tarea sino también a buscar su bienestar en el desempeño de la misma, a través de iniciativas y programas que promuevan la empatía, la cercanía y el apoyo al teletrabajador.

En esta línea, es que consideramos de gran relevancia, poner énfasis en la importancia de la dimensión del género. Entendemos que la adopción de cambios en la organización empresarial y en su cultura, a través de acciones y medidas, debe tener presente la perspectiva de género.

Puntualmente, en el marco del tema en análisis, y en lo que a los impactos ocasionados por la Pandemia respecta, los mismos no han sido ni serán neutrales en términos de género. La Pandemia ha afectado y afecta económicamente -entre otros aspectos- más a las mujeres, esto dado que ha afectado fundamentalmente a sectores donde la mano de obra femenina es mayoritaria, y, en segundo lugar, porque las mujeres han asumido y asumen mayores responsabilidades y cargas en el ámbito doméstico y familiar, en relación a las tareas del hogar, y tareas de cuidados de familiares dependientes.

Consecuentemente, la desigualdad de género se encuentra tendencialmente a incrementarse, y las mujeres conviven con mayores dificultades para conciliar la vida profesional y familiar.

En este sentido, es que vemos como más allá de las medidas y políticas que los Estados puedan implementar y desarrollar, el rol que juegan las empresas y el sector privado en sí mismo es de suma importancia, y de gran responsabilidad. Las empresas se ven inclinadas o incluso obligadas a reconocer y asumir las dificultades particulares que la Pandemia ocasiona en las mujeres en el ámbito familiar y personal, procurando adoptar medidas que contribuyan a disminuir ese impacto.

Precisamente, ONU Mujeres Uruguay a través de un informe revela cómo brindar *“Respuesta con igualdad de género en el ámbito laboral”*, realizando un breve análisis con perspectiva de género sobre el impacto de la Pandemia, y efectuando consideraciones así como indicando sugerencias que hagan potencialmente factibles y efectivas las medidas adoptadas en respuesta a la Pandemia, a fin de conciliar *“los cuidados con el teletrabajo y con las expectativas de los empleadores/empleadoras”* y respondiendo en este sentido: *“¿Qué pueden hacer las empresas y centros de trabajo?”* (ONU, 2020).

4.4.4. La motivación y el reconocimiento

“La dirección de personas se basa en una teoría de la naturaleza humana y en concreto de la motivación. frecuentemente implícita, algunas veces inconsciente...” afirma McGregor (McGregor, 1966, p. 54). La comprensión de la motivación es clave para promover el desarrollo y estimular el rendimiento de las personas.

Descifrar el enigma y la teoría de la motivación importa reconocer que, ante todo, las personas se desarrollan a través de sus acciones satisfaciendo necesidades y siempre que actúan, lo hacen motivadas por algo.

Hay múltiples teorías que clasifican y estudian la motivación. Pérez López (1998) propone el siguiente enfoque de la motivación, fácilmente aplicable al campo laboral, indicando que existen tres clases de motivaciones por las cuales las personas concurren y actúan en su trabajo: (1) motivación extrínseca: es la satisfacción personal que provoca la reacción del entorno, se hace la tarea buscando una recompensa material o psíquica como es el caso de una felicitación, un ascenso o una remuneración ligada a un buen desempeño; (2) motivación intrínseca: consiste en el nivel de satisfacción para quien actúa, independientemente de los efectos externos de la acción, lo hace por la satisfacción de la tarea o la forma de hacerlo que apunta el desarrollo personal y profesional y; (3) la motivación trascendente o colectiva: resulta de la satisfacción que se produce en otras personas, lo hace en función de un motivo de orden superior que da sentido y misión a la tarea.

En todo obrar comúnmente se encuentra una mezcla de las tres motivaciones, por lo que resulta importante promover una motivación que apunte a valores subjetivos de crecimiento personal y a valores objetivos de contribución o aporte. Para alcanzar ese objetivo y estimular, es necesario conocer a la persona y sus circunstancias personales. Koffman (2007) concluye que *“aunque la motivación extrínseca parece más expeditiva, la única motivación que genera resultado de alta calidad es la intrínseca”* (pp. 98 y ss.).

Al respecto, veamos que en el caso de la Empresa 3, se otorgaron partidas económicas extras, se aumentó en un 50% el presentismo, se obsequiaron tarjetas de regalo para compra de artículos de higiene y limpieza, y se otorgó un menú gratuito. Estos beneficios, fueron implementados con el fin -según señalaron-, de incentivar a aquellos trabajadores que continuaron desempeñando sus tareas, siendo necesario el compromiso del personal de una actividad como el supermercadismo, el cual ha tenido un rol importante en el abastecimiento durante la Pandemia. Por tanto, los beneficios, que implican costos elevados para la empresa, responden al esfuerzo extra y al compromiso extraordinario de los trabajadores. Si bien motivar, no es solo mejor remuneración, los sueldos bajos disminuyen la autoestima y la motivación. Por ello, es que encontramos relevante destacar este caso, en mérito al otorgamiento de beneficios adicionales atendiendo a las especiales circunstancias comentadas.

La cultura organizacional readaptada en el caso de la Empresa 3, con los valores transmitidos y apuntando a una motivación extrínseca y trascendente, influyó positivamente en el comportamiento de los colaboradores, manifestado en la energía y compromiso demostrado por los colaboradores en el desempeño de su trabajo.

Volviendo a los conceptos mencionados sobre el cambio, según Bennis y Nanus (1985), para conseguir una transformación exitosa de la arquitectura organizacional, deben ocurrir los siguientes hechos (p. 141):

- Creación de una nueva visión capaz de motivar al equipo humano.
- Desarrollo del compromiso con la nueva visión.
- Institucionalización de la nueva visión.

Los colaboradores aceptarán el cambio más fácilmente si creen en él y tienen un interés personal en ello. Reflexionamos que esto fue lo que sucedió en el caso analizado, por el cual se utilizó una estrategia que ligara el cambio a una coyuntura y período concreto, utilizando la crisis para tener un mayor apoyo de parte de los colaboradores en los cambios.

Por otro lado, otro ejemplo o práctica de gestión asociada a lograr la mentalización de cambio organizacional, puede ser una argumentación convincente sobre los peligros que acechan a la organización si no se transforma. Siendo necesario clarificar la necesidad del cambio, y estando los colaboradores convencidos de que el cambio era imperativo y deseable para la supervivencia de la organización y no un simple truco para la reestructuración. Para ello, resulta importante a lo largo del proceso, comunicar honesta y efectivamente.

4.5. Buenas prácticas de gestión humana volviendo a la presencialidad laboral parcial o total

¿Cómo volver a la normalidad con energía y sin el sobre esfuerzo generado durante la Pandemia?, es una interrogante que consideramos se han realizado la mayoría de las organizaciones empresariales en estos tiempos, y que entendemos puede responderse con la importancia de que el trabajador logre visualizar que el esfuerzo tendrá una recompensa o gratificación y que, además, valió la pena.

Son muchas las empresas que han replanteado su estructura y cultura organizacional como consecuencia de la Pandemia. Ahora bien, pasaremos a destacar algunos de los beneficios o facilidades que se mantendrán con posterioridad a la Pandemia:

- Implementación de la modalidad de teletrabajo al menos una o dos veces por semana, de forma voluntaria y con flexibilidad atendiendo a las circunstancias personales de cada trabajador. Coinciden las empresas que el contemplar la situación de cada trabajador en particular, ya sea respecto de su situación familiar, posibles enfermedades, dificultades o incomodidad frente a la enfermedad, es valorado por el trabajador, en tanto se siente cuidado y contenido por la estructura.

La Pandemia ha permitido demostrar la funcionalidad y efectividad del teletrabajo. Se presenta un quiebre en el hábito o política empresarial de escritorio en cuanto a dirigir con éxito una empresa “desde la silla”. Se mantiene y se busca una transición confiable en el regreso físico al lugar de trabajo, en un régimen mixto, para aquellos casos en que resulta prioritario la presencia física de la fuerza laboral, con protocolos y supervisión adecuados de salud y seguridad. En este sentido, se valora y mantiene una escucha atenta a lo que dicen y sienten los colaboradores.

- Implementación de canales de comunicación frecuentes y con mayor cercanía al colaborador.
- Virtualización de eventos, reuniones y capacitaciones: munidas de las herramientas que nos brinda la “Era de la Información”, las organizaciones empresariales han adoptado procesos de virtualización que se mantendrán en el tiempo. La virtualización se presenta como una oportunidad de crecimiento, enfocando los esfuerzos en alternativas digitales para alcanzar las metas de cada colaborador y visualizando el trabajo por rendimiento y productividad.
- Implementación de políticas y programas de bienestar para los colaboradores.

5. Conclusiones

Luego del análisis realizado, confirmamos la importancia de una buena gestión humana en las acciones y medidas adoptadas por las organizaciones empresariales, y más aún en tiempos de crisis.

La Pandemia, ha ocasionado relevantes cambios y de gran impacto en el entorno mundial, los cuales se traducen en un mundo empresarial necesitado de distintas y nuevas formas de organización y funcionamiento. En efecto, las empresas modifican o se ven

obligadas a modificar su organización, con el fin de adaptarse a las nuevas realidades que acontecen en el contexto actual, moviéndose en un entorno denominado “VUCA”⁸, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, que obliga a la readaptación estructural constante.

Precisamente, esta nueva realidad ha implicado e implica para las empresas una necesidad de actuar de forma eficaz, brindando respuestas adecuadas, concretas, y proponiendo modalidades de actuación que les permitan continuar en el mercado. Las empresas particularmente denotan su capacidad de cambio y de enfrentar el entorno, en la docilidad y adaptación con la que acatan las modificaciones que acontecen en su contexto.

Conforme a lo analizado, concluimos que el cambio debe realizarse de forma veloz, con un importante cambio de actitud para que puedan lograrse efectos eficaces y positivos. Para ello, las acciones y medidas adoptadas por los directivos deben ser tomadas y comunicadas de forma concisa, clara y con motivos nítidos.

En este sentido, es que enfatizamos la trascendencia de conocer el valor humano de las empresas, ya que las personas que las componen son quienes serán parte y protagonistas de esos cambios organizacionales e incluso culturales. Cambios, que como se dijo, hacen a la supervivencia y continuidad de la empresa. De este modo, destacamos la importancia de transmitir confianza, seguridad y tranquilidad a las personas, así como de proveerles el mayor bienestar posible en los cambios que se llevan a cabo.

En todos estos cambios, impulsados de forma necesaria y sorpresiva en mérito a lo que acontece en el entorno, las empresas no deben olvidar a las personas. Más aún, consideramos, que debe actuarse enfatizando determinados valores, como ser el de la empatía, teniendo presente que la persona se encuentra afectada también en su entorno personal con los cambios abruptos que acontecen, como lo es en el caso de la Pandemia.

Asimismo, puede resultar enriquecedor para cada uno de nosotros como trabajadores, reflexionar sobre los conceptos de gestionarse a sí mismo de Peter Drucker, para gestionarse a uno mismo eficazmente frente al cambio de paradigma laboral que se presentó. Preguntarse así, cómo uno trabajaba previo a la Pandemia y cómo trabaja actualmente: si sólo o en equipo, si se requiere un seguimiento rutinario, un entorno altamente estructurado, si se trabaja bien bajo presión, reflexionar sobre cómo podemos y pudimos afrontar este cambio de paradigma (Drucker, 2011).

Gestionarse a sí mismo, requiere en esta situación sin precedentes, exigirse a repensar. Las organizaciones empresariales se vieron obligadas a repensar su estructura y forma de organización para afrontar la crisis, demostrando la necesidad de reinventarse, con resiliencia, para afrontar el cambio.

En definitiva, destacamos y concluimos que las organizaciones empresariales, para replantearse su presente y su futuro, deben poner el foco en las personas; atendiendo a su bienestar, motivando con acciones, cercanía y empatía, reconociendo siempre su significancia para estimular de ese modo su motivación y rendimiento.

8 “Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A)”.

Referencias bibliográficas

- Bennis, W. y Nanus, B. (1985) *Leaders, the strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bohórquez Arévalo, L. (2013) *La organización empresarial como sistema adaptativo complejo*. Estudios Gerenciales 29. DOI: 10.1016/j.estger.2013.05.014. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/274903650_La_organizacion_empresarial_como_sistema_adaptativo_complejo
- Chung, V. M. y Espinoza, J. L. (2020) *Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento*. Rev. Tzhoeoen. Julio - septiembre. Vol. 12 / N° 3.
- Drucker, P. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, PerfectBound. ISBN 0-06-0546794. Disponible en: <http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/1378/1/Management%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century%20%28%20PDFDrive.com%20%29.pdf>
- Drucker, P. (2011) *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 89, N° 11. Disponible en: <https://pdfcoffee.com/articulo-gestionarse-a-si-mismo-peter-drucker-hbr-2011-pdf-free.html>
- Friedman, S. Groot, J. y Christesen P. (1996) *Nuevas ideas de management 'Un equilibrio entre el trabajo y la vida*. Revista Expansión, 1996, en "Gestionar el cambio" Departamento de Economía y Organizaciones de Empresas, Universidad de Barcelona, Tesis Doctoral Llanos Tarruella Caballero, Barcelona.
- García, J.J. (1996) *Valores son acciones*. Conecta. Montevideo.
- Gómez-Tabares, A. & Narváez, M. (2020). *Tendencias Prosociales y su Relación con la Empatía y la Autoeficacia Emocional en Adolescentes en Vulnerabilidad Psicosocial*. Revista Colombiana de Psicología, 29, (2), 1 25-1 47. Disponible en: <https://doi.org/10.15446/rpc.v29n2.78430>
- Kofman, F. (2007) *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Tomo I, Granica.
- Larki, T.J. y Larkin, S. (1996) *Reaching and changing frontline employees*. En Harvard Business Review Effective Communication. Disponible en: <https://hbr.org/1996/05/reaching-and-changing-frontline-employees?language=es>
- López Posada, L. M. (2016) *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima.
- McGregor, D. (1966) *El lado humano de las organizaciones*, Mc Graw-Hill.
- Mercadal, T. (2020) *Cultura organizacional*. De: Salem Press Encyclopedia,. Disponible en: <http://search.ebscohost.com.sire.ub.edu/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=94895786&lang=es&site=eds-live>
- Organización de las Naciones Unidas (2020). *Respuesta con igualdad de género en el ámbito laboral*. Disponible en: https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/publicaciones/DocumentoCOVID19_adaptadoURY_v3.pdf

Pérez López, J. (1998) *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La empresa del siglo XXI*, IESE Business School Barcelona.

Real Academia Española. (s.f.). Empatía. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 29 de abril de 2020, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

Valencia, A. (2017) *Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso*. *Innovar*, 27 (65).