

LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN EN EL AÑO 2020

Miguel Ángel Martínez Martínez
Prof. Emérito Universidad de Alcalá
Facultad de CC. Económicas, Empresariales y Turismo

7 Diciembre de 2020

LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN EN EL AÑO 2020

Aunque parezca una obviedad, ahora más que nunca, hay que recordar a los líderes de las entidades empresariales y a los políticos que intervienen en la regulación de las actividades laborales que las piezas esenciales de las mismas no son sus estructuras, la localización y distribución de sus centros de trabajo o la tecnología que emplean. Todo ello es importante, pero una organización será inteligente en el sentido que el profesor Odiorne (1987) ya nos recordaba en su obra "The human side of management", sólo con la integración y el compromiso de los empleados de estas instituciones.

El éxito de los directivos precisamente, según manifiestan responsables de empresas, se encuentra en localizar, estimular y desarrollar las personas a su alrededor (O. Sánchez, consejera delegada de AXA en España, 2020)

Algunas de las herramientas que pueden comprometer a los recursos humanos de una empresa hacia el desarrollo de la institución, se conocen ya desde hace mucho tiempo en la psicología social; se trata de las expectativas de la persona sobre su futuro, conjugando para ello la formación, el sentido de pertenencia a un grupo, el reconocimiento de los resultados de sus tareas y de la capacidad innovadora en su ejercicio profesional, la seguridad y la autonomía en su trabajo.

En este ensayo vamos a dedicar atención a la evolución de las organizaciones en los últimos años y al enorme impacto que la actual situación de pandemia sanitaria tiene sobre este asunto, en particular el que tiene que ver con las responsabilidades de los directivos empresariales.

1.-Variaciones en el entorno y modelos organizativos

La naturaleza del entorno empresarial ha progresado a una velocidad muy superior a la de los cambios y a la adaptación que han intentado llevar a cabo las entidades empresariales, aunque su incidencia ha sido diferente según los sectores y regiones a la que nos podamos referir, tanto en su ámbito normativo-legal como en el económico, tecnológico o comercial. Ello ha hecho más compleja la esperanzadora tarea de dirigir las empresas. A continuación expondremos, desde nuestro punto de vista, las recientes circunstancias que han afectado al entorno y a las estructuras organizativas empresariales:

1.1.- El entorno en que se mueve la empresa-hablamos en particular de la española- (Martínez y Crecente, 2014) y a pesar de su diversidad, ha tenido varios vectores de cambio en este periodo:

+Las transformaciones tecnológicas de nuestra época: por tan solo citar algunos ejemplos, aquellos avances habidos en los procesos empresariales debidos a la "digitalización", los progresos en medicina, el desarrollo de la nueva ganadería o la agricultura y la aplicación en general de los resultados de la Investigación al desarrollo de nuevos productos o procedimientos de fabricación....Todo ello se ha traducido en grandes oportunidades o incluso riesgos para el emprendimiento empresarial.

+La extensión alcanzada en el tiempo por el "nivel educativo" de los individuos que integramos el tejido personal de los mercados laborales y de consumo. La educación primaria obligatoria y la mayor difusión de la formación media y universitaria de la población...han caracterizado ya, en estos años, una nueva estructura social más formada y con diferentes demandas individuales para la vida laboral y también en lo relativo a la propia vida personal (Incluyendo la visión sobre el ordenamiento civil que caracteriza la familia) e incluso al ejercicio del ocio.

+La complejidad de los mercados-lentos de capacidades y restricciones, pero revestidos de enormes “incertidumbres” en cuanto al número y diversidad de variables que pueden intervenir para el éxito o fracaso de cada negocio; pensemos por ejemplo, en las circunstancias políticas –que afectan a mercados bursátiles o de disponibilidad financiera y que varían con demasiada frecuencia-o bien en el actual devenir sanitario relacionado con pandemias de muy difícil control y previsión “ex ante”.

+La importancia de las entidades empresariales que en numerosas ocasiones han adquirido un carácter “global” (en muchas ocasiones las “multinacionales”) y que incluso pueden “imponer” condiciones, precios y características en productos y modos de ejercer el comercio en los mercados. Buen ejemplo de ello sería la tendencia hacia una mayor extensión del comercio “*on line*” facilitado por una informática cada vez mas potente y un fomento integral de la logística y de las comunicaciones.

1.2.- Respecto a las organizaciones empresariales, tan solo hace veinte o treinta años sus actividades (especialmente las industriales) se desarrollaban esencialmente a través de modelos “piramidales” , potenciando las funciones especializadas necesarias para el trabajo empresarial (montajes, trabajos sobre metales y otros materiales, tareas agrícolas, administrativas, etc.), mas adelante llegarían la agrupación de las organizaciones enfocadas hacia gamas semejantes de productos o mercados o incluso diversificando su actuación por áreas geográficas, así como la necesidad de contar en las propias compañías (o a ellas vinculados contractualmente) con órganos especializados en tareas auxiliares a la principal (despachos de abogados, técnicos diversos, seguridad, etc.).

La necesidad de involucrar en los resultados de la actividad a los grupos de personas que constituían el armazón de las empresas llevó mas adelante el diseño hacia los modelos híbridos, combinando funciones y “ouputs”. Por fin a los modelos matriciales y aquellos otros basados en unidades de negocio, tratando de alcanzar una máxima eficiencia en el empleo de recursos. (Bueno, 1996 y Nadler, 1992)

El entorno a su vez también condicionaba estos cambios ante la necesidad de un mayor crecimiento de cada grupo o institución empresarial e incluso constituyendo “corporaciones federales” en el mundo, con un poder real sobre los factores económico-sociales de carácter internacional y de incuestionable importancia....

Los últimos años las estructuras a aplicar por los directivos en las organizaciones, han venido determinadas por imperiosas necesidades de los negocios para competir con éxito: saber escuchar y entender los “cambios que se producen en los mercados” propiciando organizaciones cada vez con mayor “cultura empresarial innovadora” para dar respuesta al reto de la competitividad....

2.-La estrategia de integración y compromiso de los recursos humanos en la empresa.

2.1.- Las mejores estrategias de RRHH, aquellas que se ajustan mejor a cada corporación y a su desarrollo con éxito, son las que tienen presente algunos factores entre los que destacamos estos tres (modificado Gómez Mejía et al., 2001):

-Su sintonía con las evoluciones del entorno (a veces con las rápidas mutaciones del mismo)

-Las características de la organización empresarial permitiendo el ejercicio de capacidades y competencias individuales y grupales en sus recursos humanos.

-La consistencia y coherencia de las políticas de personal con las estrategias corporativas propias del grupo empresarial que, como es bien sabido, pueden orientarse en distintas direcciones (Martínez y Crecente, 2014): hacia el liderazgo en los costes, el atractivo de los nuevos productos y servicios, la segmentación hacia colectivos diversos e incluso

combinaciones de ellas. En cualquiera de los casos siempre se ha de analizar su repercusión para el factor humano a la hora de implementar las estrategias.

Todos estos elementos serán determinantes del éxito empresarial... pero siempre sin olvidar las exigencias laborales de los individuos afectados –los trabajadores- en lo relativo a su dedicación profesional y desarrollo, a la seguridad en su futuro y al reconocimiento de sus tareas. Demasiadas veces estos aspectos se marginan u olvidan.

2.2.- Las estrategias han de plasmarse en congruentes políticas y actuaciones a seguir con los RRHH en la empresa para así conseguir este compromiso que alentamos y ello con regulaciones sobre aspectos tales como los que ahora enunciamos:

+Las contrataciones de nuevos empleados y la promoción interna primando las capacidades del empleado.

+La evaluación de su desempeño y su verdadera trascendencia en las promociones de personal y en los cambios de puestos de trabajo, mucho más allá de representar un peso burocrático para las direcciones de recursos humanos de cada empresa.

+La importancia que asuma la formación como motor de nuevos perfiles innovativos para la estructura de personal.

+La política de compensaciones retributivas, su equidad interna y externa en la empresa.

+La inclusión de la diversidad personal en las estructuras empresariales en lo que se refiere a su género y condiciones laborales.

+La atención y consideración de las diversas situaciones familiares que puedan darse entre los empleados de las empresas; la distribución de centros, los horarios de trabajo e incluso la dimensión semanal de las jornadas de trabajo. Este acercamiento hacia la conciliación laboral de los trabajadores de una empresa se ha convertido en uno de los elementos sustantivos en las políticas en numerosas empresas líderes.

+Las señas identitarias, dentro de la cultura empresarial, con la búsqueda de líderes en los colaboradores que cada responsable pueda tener, para así identificar las capacidades que hay en la organización y no solo encontrar individuos que “simplemente” ejecutan las acciones programadas dentro de cada unidad.

La evolución e impacto que, en las circunstancias de cada caso, afectan al entorno y a los mercados, determinarán el énfasis que debe ponerse en cada política concreta en cada momento pero....., repetimos, sin por ello olvidar- en cualquier situación del entorno empresarial- que las estructuras eficientes lo son gracias a los individuos que las integran, a sus directivos y empleados: su compromiso con las estrategias empresariales será decisivo para las instituciones y también para el “crecimiento” del potencial humano integrado en cada proyecto.

Estamos ahora viviendo desde hace meses, en 2020, unas circunstancias sin duda excepcionales que justifican el cambio de actitudes empresariales-su política de RRHH- para tener presente este nuevo entorno que ha sobrevenido. A ello dedicamos los siguientes apartados.

3.-Características sociolaborales de la pandemia del año 2020.

Tras manifestarse semanas antes, el 31 de diciembre de 2019 Wuhan (China) informa de 27 casos de contagio de la enfermedad con un origen desconocido...,11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud informa ya de que estábamos en presencia de una pandemia mundial (COVID 19).

Este virus ha contagiado ya en diciembre a más de 66 millones de personas en el mundo (OMS) y solo en nuestro país, según datos oficiales del Ministerio de Sanidad (Información

actualizada en diciembre de 2020), ha alcanzado a más de 1,6 millones de individuos detectados y con una letalidad registrada de 45.000 personas en España desde el inicio de la pandemia. Además el sistema sanitario nacional se resiente gravemente... Tremendas cifras que hablan por sí solas del drama al que la población está asistiendo.

No obstante la extensión del problema no ha sido proporcional a los diferentes segmentos de población, sino que afectó en una mayor parte a la población vulnerable a causa de otras patologías, a los mayores de 70 años de edad (con alrededor de un 20% de los casos aproximadamente) y por supuesto a los internos que se encuentran en residencias de mayores.

El mundo económico-social, el de la producción, las finanzas y el consumo, ha sufrido un fuerte estrés del que recientemente no se tenía noticia en nuestra sociedad: el Banco de España (actualizado al 1 de diciembre de 2020) sostiene una previsión de retroceso anual del PIB entre el 10,5 y el 12,6%-un 11,6% según la OCDE- y tan solo augura crecimientos entre el 4,1 y el 7,3%-un 5% según la OCDE- para el próximo año. El Banco plantea que el desempleo en el 2020 ascendería en torno al 18% con tendencia creciente en el próximo ejercicio económico. Por otra parte y pese a las ayudas comunitarias la deuda pública española alcanzará valores del 120% del PIB e incluso superiores. Nuestro índice bursátil por excelencia-IBEX 35-cae en picado entre febrero y marzo pasado desde algo más de 10.000 puntos hasta algo más de 6.000 y aunque las expectativas positivas de las vacunas y el resultado de las elecciones americanas han elevado su nivel...lo cierto es que al 1 de diciembre el indicador supera apenas los 8.100 puntos (un 19% de caída total... aunque con perspectivas algo más positivas).

Junto a estas demoledoras cifras debemos destacar la práctica parálisis de actividades económicas y productivas durante meses en 2020, los ERTES prorrogados (que llegaron a alcanzar a más de 3 millones de empleos, aunque ahora en Diciembre se sitúan en más de 700.000) con la incertidumbre que ello crea sobre la solvencia de numerosas entidades afectadas y a la seguridad en el empleo. Pese a ello en diciembre de 2020 queremos destacar que se respira algo más de optimismo gracias a una lenta mejora sanitaria en España, aunque esta aún puede ser solo cíclica..

El impacto económico de la pandemia, no obstante ha sido y es asimétrico, especialmente intenso en trabajadores con contratos temporales, personal vulnerable, empleo femenino y jóvenes...y se centra sobre todo en sectores tales como la hostelería, el turismo, el comercio y la cultura. Sin embargo el fenómeno se ha notado menos en subsectores tales como los tecnológico-digitales o los que se ocupan de la distribución de bienes, así como-al menos en el empleo- en algunas de las grandes empresas que han podido continuar con buena parte de sus actividades a través de medidas de seguridad y con aplicación de trabajos "on line" (Véanse datos *BBVA Research*, noviembre 2020).

4.-¿Qué hacer como directivos ante el mundo laboral que deja la pandemia?

No es fácil proyectar optimismo ante el panorama antes descrito. Indudablemente habrá casos de entidades que desaparecerán y para cuyos empresarios y empleados cesantes el estado y sus instituciones-los políticos que sostienen el edificio público-habrán de integrar sus esfuerzos en un ejercicio supremo de solidaridad, sumándose a la sociedad civil. Este es un reto que nuestra democracia autonómica aún no ha culminado, ¡ni mucho menos!

Pese a lo anterior subrayamos que estas circunstancias deben ser un aliciente para el cambio de actitudes y comportamientos de los directivos empresariales como promotores de la integración y el compromiso en las estructuras de personal de las compañías. La situación actual debiera provocar un aumento de la responsabilidad de los gerentes hacia estos extremos.

A continuación expondremos nuestra propuesta para este colectivo con la enumeración de las características que consideramos esenciales para orientar al directivo empresarial en tiempos de pandemia, así como con algunas medidas organizativas que entendemos pueden ayudar a mejorar la adaptación de las empresas a la situación sanitaria que vivimos:

4.1 Entre las características que proponemos encontramos:

4.1.1.-El primer paso sería comprender que estamos asistiendo a un vertiginoso cambio de las condiciones del entorno (cambio no coyuntural) y ello obliga al empresario y sus colaboradores, así como a las instituciones por él configuradas, a adaptarse muy rápidamente así como a la búsqueda de la competitividad desde puntos de vista de mayor amplitud y diversidad. Si esto no se hiciera con diligencia...es posible que la competencia nos adelante en el mercado y el castillo empresarial se resienta.

4.1.2.-En estos tiempos será también necesario que el directivo se erija en un referente para la seguridad, combatiendo de frente los planteamientos que aumentan la incertidumbre en el terreno laboral. Ello tanto en la prevención de los riesgos laborales, como en las posibles inseguridades relacionadas con la evolución de los negocios mismos ante los fenómenos sanitarios.

4.1.3.-Otra característica que creemos de mayor importancia ahora que antes, es la del ejercicio de la flexibilidad en las relaciones laborales. Si ya en el pasado actitudes proclives a la rigidez con los colaboradores, debía considerarse un freno para el posible compromiso e integración de los recursos humanos en la empresa....en estas circunstancias sería suicida que los directivos basaran su actividad en el autoritarismo. El “jefe” ha de transformarse en un “consultor” eficaz, que inspira confianza, teniendo presente que la proximidad del líder hacia su equipo humano no debiera por ello restar productividad en el trabajo de los colaboradores sino, por el contrario, actuar sobre su compromiso con los resultados del grupo para alcanzarlos.

Pensemos en el positivo impulso que representaría para las actitudes e integración de cualquier empleado, un superior que ayude a aquellos individuos más afectados por las eventualidades de la pandemia (contagios propios o de familiares, cambios en horarios, traslados a centros de trabajo....etc.) además de llevar a cabo la coordinación y otras responsabilidades que por su puesto le correspondan.

4.1.4.-Aprovechar esta coyuntura para fomentar y multiplicar la formación de los recursos humanos. Ello tiene varias ventajas ya que obliga a las personas a reflexionar sobre el modo de ejercer su actividad en el futuro, promueve perfiles profesionales de mayor nivel, permite mejorar habilidades tecnológicas (por ejemplo aquellas telemáticas mas acordes con la marcha de los negocios ante la pandemia) y actúa como desencadenantes del compromiso personal a causa de su efecto “retribuidor” del esfuerzo e integración personal dentro de un grupo empresarial. La formación así planteada ayudará a las estructuras a mejorar su competitividad, incluso en estos delicados momentos.

Abundando en esta característica queremos destacar la importancia que tiene la utilización del potencial humano ya existente en las estructuras de personal, cuando se les involucra directamente como formadores de otros colaboradores; ello también ayuda a dotar al individuo de un mayor compromiso con la entidad a la vez que tiene un efecto disuasorio sobre consideraciones negativas que puedan tener los empleados afectados por las condiciones del mercado o el entorno de un año como este de 2020

4.1.5.-El “management” en unos tiempos donde el “trabajo a distancia” se ha extendido por necesidades de seguridad, pese a lo que esta circunstancia representa, ha de propiciar actividades relacionales de los empleados-tanto en el mercado como en la propia compañía-

siendo sus integrantes promotores de contactos inter e intraempresariales. Siempre en condiciones “seguras”, pero sin olvidar que las estrategias se alcanzan en los grupos de personas con su trabajo conjunto. En ocasiones los programas telemáticos grupales ayudarán en esta tarea con una visión colectiva del trabajo que debe orientar las directrices gerenciales.

4.1.6.- Ante la situación sanitaria ¿debemos olvidar o posponer la localización del talento entre los empleados?

Creemos que no. Por encima del trabajo operativo, estimamos que siempre deben apoyarse aquellas iniciativas de los integrantes de cada grupo de trabajo que supongan una mejora en los procesos, en la búsqueda de productos o servicios nuevos para los clientes.....Ahí y nunca coartar los perfiles de personal con mayores aptitudes de liderazgo.

7

4.2. En cuanto a las medidas organizativas, que pueden conferir mayor utilidad a la acción de los directivos en las empresas, proponemos:

4.2.1.-Descentralización telemática de los centros de trabajo. Las formas organizativas de “geometría variable” no son configuraciones que se hayan diseñado este ejercicio económico en las grandes empresas a causa de la pandemia....ya Davidow y Malone, en 1992, exponían como muchas empresas dedicaban sus recursos a ciertas tareas a llevar a cabo en sus propios centros de trabajo, mientras que otras de ellas se realizaban por grupos externos (en ocasiones especializados), dotando de mayor flexibilidad al conjunto de los grupos empresariales, en una nueva cadena de valor que incluía tareas productivas, proveedores, distribuidores comerciales, etc. La desubicación de actividades, (especialmente en los servicios) hacia diferentes gestores externos ha venido siendo aplicada desde hace ya varios años con éxito en numerosas organizaciones; la subcontratación y la tecnología digital han sido sus aliados preferentes.

La pandemia ha obligado a numerosas instituciones a realizar esta descentralización incluso con los propios empleados de las compañías, que ahora han debido trabajar en sus domicilios telemáticamente sin por ello perder de vista sus principales centros de decisión y trabajo presencial.

¿Es solamente coyuntural la citada situación...? Nuestra respuesta no puede ser otra que de carácter negativo, ya que muchas de las ventajas que el sistema representa son palmarias: menor superficie de oficinas dedicadas al trabajo presencial (inversión en inmuebles y localización de los mismos), menor tiempo empleado en los desplazamientos al trabajo de los afectados, mayor flexibilidad en el uso del tiempo de las obligaciones familiares de los individuos, satisfacción en lo relativo a la dedicación de los empleados, etc. Todo ello debiera traducirse en menores costes y en mejoras en la productividad....

Naturalmente el sistema ha de adaptarse a cada sector (en algunos casos habrá incompatibilidades y barreras que tener presentes) y ha de ser configurado con diseños “ad hoc”.

El empleado que teletrabaja ha de sentirse arropado por la organización (con trabajos en equipo, reuniones periódicas con cierto grado de presencialidad, actividades de formación....etc.) y no solo controlado a distancia, ello contribuirá a un mayor compromiso del mismo con las estrategias y resultados que la empresa espera de él. El gerente al tiempo, ha de dar confianza a los miembros de su grupo, implicándolos en las tareas que suponen responsabilidades para todo el grupo de trabajo y no solo en aquellas de carácter mecánico u operativo. Ello contribuirá a “empoderar” las actividades del empleado, incluso en circunstancias de cierto aislamiento.

Complementariamente-aunque en este ensayo no se especifiquen los medios- juegan un importantísimo papel las estrategias tecnológicas de las infocomunicaciones en las compañías

con la eficacia de sus redes e instalaciones TIC's y que, con su desarrollo, permitan estos cambios antes indicados.

4.2.2.-Continuando en el terreno estructural de las organizaciones, estimamos que el esfuerzo preferente que una compañía debe llevar a cabo, vinculado a esta descentralización de tareas y procesos, es aquel que signifique "aplanar" (*ique palabra tan de modaj*) el armazón y la configuración de las mismas, que ahora como nunca, deberían estar basadas en células de gestión relacionadas a través de coordinadores, allí donde la jerarquía, en un sentido tradicional juegue un papel menor y donde, sin embargo, segmentos de la clientela sean atendidos directamente por esas unidades. Ello dará consistencia a cada núcleo de trabajo-sus empleados, incluso en la distancia- y por extensión a la empresa misma.

4.2.3.-Estas nuevas estructuras organizativas ya citadas, con recursos humanos distribuidos entre centros de trabajo presencial y otros en ocupaciones trabajando en la distancia, han de permitir y potenciar la inclusión de una mayor diversidad entre el personal de las mismas, premiando la consecución de resultados, el éxito en las gestiones, la capacidad de innovar, etc. y no solo la fidelidad y la antigüedad del empleado.

Por otro lado la equidad en el tratamiento de los individuos con capacidades distintas, el régimen y trayectoria de la mujer en los empleos y la asunción de puestos de elevada responsabilidad a estos colectivos, ayudará al compromiso de los mismos y a mejorar el sentimiento de pertenencia de los empleados afectados (también del resto) en una corporación empresarial. Este compromiso nunca debiera estar guiado tan solo por el miedo al desempleo o a la inseguridad que supone la pandemia en el entorno.

4.2.4.-La sociedad, el entorno en el que se mueven las compañías, necesita de un esfuerzo colectivo que, ahora cobra una mayor dimensión a través del ejercicio de la solidaridad. Las preocupaciones relacionadas con la "Responsabilidad Social Corporativa"(RSC) ya pusieron de relieve desde hace años (García del Junco, 2018) las posibilidades de alentar movimientos de apoyo desde el mundo empresarial a las sociedades civiles.

Dentro de las posibles manifestaciones en que puede plantearse el ejercicio de la RSC queremos destacar una de ellas...se trata de la extensión de tareas de voluntariado social entre los recursos humanos de una empresa; es decir la libre dedicación de colectivos de una corporación a programas de ayuda a la sociedad, que si siempre han sido mecanismos de enorme potencia integradora de individuos y grupos-identificados con cada compañía-, en estos momentos podrían ser considerados esenciales: ayudas a los mayores en situaciones de soledad o especial vulnerabilidad, trabajo junto a los bancos de alimentos, ayudas a la infancia afectada por la pandemia y sus secuelas o formación para promover un mayor conocimiento en el manejo de herramientas digitales a los mayores.... son tan solo algunos ejemplos de los planes y programas que pueden promoverse desde las empresas.

Estos planes para edificar una sociedad civil solidaria tienen diversas ventajas en el mundo empresarial, ya que al tiempo que señalan las empresas mas preocupadas por su entorno, aproxima a sus empleados a los problemas de la sociedad donde se desenvuelven, crea estímulos para que se perciba con mayor intensidad la utilidad de estas tareas por el individuo, ya que ahora estas tareas sociales pueden ser dirigidas y ordenadas por instituciones preparadas para implantar planes y estrategias de acción en los mercados.

Todo ello, además, debe contribuir a consolidar el orgullo de pertenencia de las personas a las empresas donde prestan sus servicios.

5.- Conclusion

El papel de las empresas en la sociedad civil (en las economías de mercado), ha sido y seguirá siendo uno de los motores del entorno; sin los actores que integran a este último su papel decaería hasta morir. Por ello las condiciones del mismo en el momento que nos ha tocado

vivir (en nuestro caso y en estos momentos, la extensión e impacto de la pandemia del coronavirus en 2020) no pueden ser ajenas al devenir del mundo laboral y social involucrado. Empresarios, directivos y empleados en general han de ajustar sus actuaciones consecuentemente para modelar en forma positiva sus expectativas sobre el futuro.

En este documento hemos planteado uno de los ángulos posibles de examen, el de las acciones que estimamos corresponden a los gerentes empresariales. Su papel como coordinadores de los equipos de personal afectados, debiera ser el de insuflar a los suyos confianza, adhesión al proyecto y ánimo, al tiempo (y no solo) que influyen sobre su seguridad laboral. Solo de esta forma la integración de los recursos humanos y el compromiso con las estrategias de la empresa serán un hecho.

© M. Ángel Martínez Martínez
Profesor Emérito S. Universidad de Alcalá
Facultad de CC. Económicas, Empresariales y Turismo

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brynjolfsson, E. et al.** (2000) *“Beyond computation: information technology organization transformation and business performance”*, Journal of economics perspectives, vol 14, nº 4 pp.23-48
- Bueno Campos, E.** (1996) Organización de Empresas, Piramide, Madrid.
- BBVA Research** (2020), Informe Nov-Dic.Madrid
- Davidow W. and Malone M.** (1992) The Virtual Corporation, Harper Business, New York
- García del Junco, J.** (2018) Manual práctico de responsabilidad social corporativa, 2ª ed. Piramide, Madrid.
- García-Villaverde, P. M.; Ruiz-Palomino, P.**(2020) Hacia una organización responsable y sostenible en tiempos de COVID-19, Edic de la UCLM, Septiembre.
- Gomez Mejía, L.R. y otros** (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3ª ed., Prentice Hall, Madrid
- Odiorne, G. S.** (1987) The Human Side of Management, Heath and Company, Massachusetts
- Martínez Martínez, M. A. y Crecente Romero F.** (2014) Planificación Estratégica de la Empresa, 3ª ed. LdL, Madrid
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social** (2020), Actualizaciones situación Covid 19 en España (cdo. 265), Madrid
- Pérez Diego, S.**(2020) El director de recursos humanos ante un estado de alarma, Trabajos académicos, Julio, Universidad de Cantabria,.
- Nadler, D. A. et al.** (1992), Organizational Architecture, Jossey Bass, San Francisco
- Rodríguez Castellanos, A. y San Martín Albizuri, N.** (2020) , Covid 19, globalización , complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre la gestión empresarial en tiempos de crisis y mas allá.-Universidad del País Vasco, Revista GEON, Vol7 nº2
- World Health Organization** (2020), Coronavirus Disease (Covid 19)
- Sánchez, O.** (2020) El empleo inteligente significa mayor flexibilidad, El País Semanal, 29/11.