

IMPLICACIONES DE LA CRISIS ORIGINADA POR EL COVID-19 PARA LAS
ORGANIZACIONES, LA ETICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL



AUTOR

MARIA LUDY BENJUMEA GUEVARA

Codigo: D4107117

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Director: Hugo Fernando Jaramillo Perez

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA DC. - COLOMBIA OCTUBRE 2021

Resumen

Este trabajo tuvo como propósito general, identificar cuales han sido las implicaciones en materia ética y de cultura organizacional para las organizaciones, por la crisis originada por la pandemia. Mediante una búsqueda y análisis documental, se encontraron diversos estudios recientes (2020 y 2021, como: EY Global, LRN Corporation, MIT Sloan Management Review, y International Ethics Standards Board) y de, los cuales, abordaron desde la percepción y opinión de empleados, directivos y otros interesados de diversas empresas del mundo, la forma en que sus organizaciones han enfrentado los desafíos de la pandemia. Según los resultados encontrados, causa sorpresa que sea la ética y la cultura organizacional quienes han jugado un papel esencial en la recuperación de las organizaciones; en razón a que, no solo se ha fortalecido la confianza en el liderazgo, a partir de la comunicación estratégica organizacional entre la alta gerencia y los empleados, sino que además ha sido notoria la practica de valores éticos y organizacionales. A si mismo, y a pesar de que los resultados también arrojan la necesidad de fortalecer algunas áreas que fueron impactadas negativamente por la pandemia, en estos estudios se concluye en forma general, que un enfoque de gobernanza basado en valores, no solo construye y sostiene la cultura organizacional que, además se correlaciona, con un desempeño mas eficaz basado en la observancia de la ética para aquellos comprometidos con los valores y el desempeño basado en principios, al internalizar las lecciones aprendidas e incorporarlas de cara al futuro.

Palabras clave: Alta gerencia, Organización, Ética, Cultura Organizacional, Pandemia, Desafíos.

Abstract

The general purpose of this work was to identify what the implications have been in terms of ethics and organizational culture for organizations, due to the crisis caused by the pandemic. Through a search and documentary analysis, several recent studies were found (2020 and 2021, such as: EY Global, LRN Corporation, MIT Sloan Management Review, and International Ethics Standards Board) and of a mixed statistical type, which, approached from the perception and opinion of employees, managers and other stakeholders of various companies around the world, the way in which their organizations have faced the challenges of the pandemic. According to the results found, it is surprising that ethics and organizational culture have played an essential role in the recovery of organizations; Because, not only has confidence in leadership been strengthened, based on strategic organizational communication between senior management and employees, but also the practice of ethical and organizational values has been notorious. In itself, and despite the fact that the results also show the need to strengthen some areas that were negatively impacted by the pandemic, these studies generally conclude that a governance approach based on values, not only builds and sustains the organizational culture that is also correlated with a more effective performance based on the observance of ethics for those committed to values and performance based on principles, by internalizing the lessons learned and incorporating them for the future.

Keywords: Senior Management, Organization, Ethics, Organizational Culture, Pandemic, Challenges

INTRODUCCION

"La mision, el proposito y los valores no son declaraciones para colgar en la pared, sino verdaderas herramientas que brindan una gula crltica y una direction oportuna a la alta gerencia y sus colaboradores de las organizaciones al enfrentar retos y desafios complejos"

Susan Divers, Asesora Senior LRN Corporation (Divers, 2021).

COVID-19 ha tenido un impacto sin precedentes en las organizaciones a nivel mundial, donde ningun sector se ha mantenido intacto. El bloqueo a la movilidad humana o de tipo comercial entre pafses, las normas de distanciamiento social, las polfticas de trabajo desde el hogar y las restricciones a la aglomeracion publica han perturbado, tanto la oferta como la demanda de bienes y servicios haciendolos en algunos casos mas costosos o inasequibles. Aunque los gobiernos de todo el mundo han comenzado a reducir las restricciones y han permitido un movimiento limitado de personas, continuan surgiendo nuevos casos de infeccion. El COVID-19 nunca desaparecera y se convertira en un hecho de la vida, y por ello, las organizaciones se estan dando cuenta que vivir con restricciones en la movilidad de las personas y el trabajo remoto (por parte de la mayorfa de los empleados), entre otros, es probable que se convierta en la nueva normalidad, en lugar de una anormalidad (Deloitte, 2020).

El COVID-19 ha desafiado al planeta, su sociedad y a las personas de manera profunda, y a pesar de los enormes desafios, las organizaciones continuan respondiendo, adaptandose y moviendose para abordar los nuevos problemas causados por la crisis. El cambio es diffcil, y durante la pandemia esta sucediendo a una velocidad vertiginosa, por ello los empleados y socios comerciales necesitan saber que pueden confiar en que la organizacion sera honesta y transparente con ellos, allf reside la esencia de un liderazgo etico; pues la confianza radica en que si una organizacion tiene altos estandares eticos y por lo tanto es una organizacion

con cultura organizacional y etica, eleva no solo sus estandares, sino que tambien eleva la moral de su personal; la cual, esta ultima a su vez, ayuda a evitar la costosa rotacion de empleados y a mejorar la productividad (Jones, 2020)

En tiempos crticos, los desaffos eticos son complejos para quienes tienen la responsabilidad de decidir y tomar acciones en medio de situaciones urgentes; y en un contexto de incertidumbre cientffica, en un pais con recursos limitados, una estructura regulatoria escasa y un sistema de salud que carece de la capacidad necesaria para hacer frente a la situacion, los desaffos son aun mayores (Bravo-Chamorro et al., 2020). Para garantizar la sostenibilidad durante la pandemia originada por el COVID-19, el *liderazgo emergente ERC*¹, deben involucrar a toda la organizacion en la comunicacion, la lluvia de ideas y el intercambio de perspectivas.

Segun Obrenovic et al., (2020), algunos estudios enfatizan la importancia de la solidez y la capacidad de la organizacion para manejar eventos inesperados. Tal atencion gerencial, ayuda a las organizaciones a evitar crisis mediante la introduccion de mecanismos que apoyan la modificacion de las estructuras formales, la capacidad de improvisacion y la mejora de la toma de sentido. Incluso en los entornos operativos mas estables, la tarea de construir culturas eticas e implementar un comportamiento etico puede resultar abrumadora.

No obstante, resulta alentador que las organizaciones confiaron en gran medida en sus valores para ir mas alla de sus requisitos legales y reglamentarios durante la crisis; tanto es asf, que segun una investigacion de LRN Corporation (companfa estadounidense que brinda asesoramiento y educacion sobre etica, cumplimiento normativo y cultura corporativa a otras organizaciones), en su *informe de eficacia del programa de etica y cumplimiento de 2021*, como parte de sus

¹ Segun ERC Solutions, 2018; hace referencia a aquellas personas de alto rendimiento inteligentes y talentosas en sus funciones actuales y que estan motivados a lograr grandes cosas.

esfuerzos continuos para evaluar el impacto que las iniciativas de etica y cumplimiento tienen en el comportamiento en el lugar de trabajo, estuvo basado en una encuesta a casi 650 ejecutivos y expertos en etica, cumplimiento y aspectos legales en empresas y organizaciones de todo el mundo con al menos 1.000 empleados, y en donde mas de la mitad de ellos estaban ubicados fuera de Norteamerica, el 79% de ellos, dijo que la cultura etica de su organizacion es mas solida como resultado de su experiencia con el COVID-19 (Divers, 2021).

Sin embargo, abunda informacion erronea sobre el coronavirus y sus efectos; y para los empleados, estar aislado y trabajando remotamente desde casa puede parecer aterrador y confuso; pero saber que sus lfderes actuaran de manera etica, sin importar lo que suceda puede brindarles la confianza necesaria que necesitan para eludir las dificultades, y luego, despues de que termine la crisis, es posible descubrir que estan mas comprometidos con la organizacion ahora que antes de la crisis (Obrenovic et al., 2020).

Por ello, las Organizaciones Empresariales de todo el mundo han intensificado sus acciones para brindar servicios vitales y amplificar la voz empresarial en medio de la situacion sin precedentes generada por la crisis del COVID-19; y en un ambiente externo que evoluciona diariamente, con millones de empleos, medios de vida y negocios en juego, las Organizaciones Empresariales tuvieron que reconfigurar su apoyo a sus colaboradores y los canales de comunicacion con las entidades gubernamentales locales y nacionales casi que de la noche a la manana (Organizacion Internacional del Trabajo, 2021; p. 7).

En ese orden de ideas, el presente ensayo busca a partir de una busqueda y analisis documental, indagar sobre cuales han sido las *implicaciones de la crisis originada por el covid-19 para las organizaciones, la etica y la cultura organizacional*; indagando, sobre como el COVID-19 ha resultado ser un desaffo para las organizaciones en su esfuerzo por mantener su cultura organizacional y etica, al tiempo, que se examina como las empresas estan fortaleciendo su etica y cultura

organizacional durante la pandemia, y cuales son y seran los principales desafios eticos en las organizaciones a medida que se reduce la crisis originada por la pandemia. Por ultimo, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones, que se esperan, sirvan de insumo a lideres y administradores de la alta gerencia actuales y futuros en la compleja e imprevisible realidad global.

1. Importancia de la etica y la cultura organizacional

Segun Eisenstein (2021), la cultura de una empresa influye en el juicio moral de los empleados y las partes interesadas; esto en razon a que las empresas que trabajan para crear una cultura etica, definida segun Muel Kaptein (profesor de etica empresarial y gestion de la integridad en Rotterdam), como un conjunto de experiencias, suposiciones y expectativas de los gerentes y empleados sobre como la organizacion les impide comportarse de manera poco etica y los alienta a comportarse de manera etica (Casoliva-Cabana, 2019), motivan a todos a hablar y actuar con honestidad e integridad, ya que, al mostrar, una etica atraen a los clientes hacia sus productos y en consecuencia, los clientes estan satisfechos y confiados al saber que estan tratando con una empresa honesta: por ello, las empresas con una cultura etica, retienen a la mayor parte de sus empleados a largo plazo, lo que reduce los costos asociados con la rotacion. Los inversores se sienten tranquilos cuando invierten en empresas que muestran una buena etica porque se sienten seguros de que sus fondos estan protegidos; por lo tanto, las buenas practicas en materia etica, mantienen altos los precios de las acciones y protegen a las empresas de posibles (Eisenstein, 2021).

Una de las formas mas notables en que las empresas pueden demostrar su compromiso con la creacion de una cultura etica organizacional, es asegurarse de que sus lideres y altos directivos, lideren con el ejemplo. Los empleados ven el comportamiento de la alta direccion como un ejemplo del tipo de comportamiento que la empresa considera aceptable en el lugar de trabajo. Las acciones hablan

mas que las palabras, por lo que cuando los altos ejecutivos muestran un comportamiento etico, envfa un mensaje positivo a los empleados. Los lfderes superiores deben ser conscientes del hecho de que estan siendo observados y asegurarse de practicar lo que predicen (Schaedler, et al., 2021).

En ese sentido investigaciones como la realizada por Khan (2016) experto del Sector Financiero en el Departamento de Mercados Monetarios y de Capital del FMI, para quien desarrollar un examen crtico es util para los consejos de los bancos centrales tanto como para los directorios de las empresas basados en el ejemplo, respaldan la nocion segun Kurt (2019), de predicar con el ejemplo; es asf, como el psicologo de Stanford, Albert Bandura, conocido por su investigacion sobre el *aprendizaje observacional*, mas conocida como *la Teona del Aprendizaje Social (desarrollada en 1977)*, enumera cuatro etapas, las cuales son: i) atencion, ii) retencion; iii) reproduccion; y iv) motivacion; estas etapas sugieren que las personas prestan atencion al comportamiento de los demas, reteniendo sus pensamientos al respecto; luego reproducen ese comportamiento. Despues de repetidas ocasiones de tener una buena experiencia con el comportamiento, las personas se sienten motivadas a repetirlo (Kurt, 2019)

Por lo general, la etica de una organizacion es tan buena como la de sus lfderes. Para crear una cultura organizacional que promueva la conducta etica y la responsabilidad personal, los lfderes deben servir como modelos a seguir para los demas. Mucha gente, naturalmente, piensa en la etica primero como gufa del comportamiento individual y, por supuesto, lo hace, pero la etica tambien se aplica a las organizaciones, y para fomentar una cultura etica, una en la que los individuos asuman la responsabilidad de su propio comportamiento, es importante comprender que es la etica organizacional (Schaedler et al., 2021).

La etica y la cultura organizacional, se refiere a la responsabilidad de una organizacion de llevar a cabo sus negocios de manera honesta, respetable y el clima etico de una organizacion es importante porque puede mejorar la moral de los

empleados, enriquecer el compromiso organizacional y fomentar una fuerza laboral involucrada y retenida; ya que, esta impulsada principalmente no por políticas y procedimientos, sino por las acciones de sus líderes. De todos los actores involucrados en la gestión de una crisis organizacional, los líderes estratégicos juegan un papel particularmente central (Schaedler et al., 2021); ya que, los buenos líderes modelan la ética que les gustaría ver reflejada en toda la organización. Si los miembros del personal ven que un líder es menos que veraz y honesto en los tratos comerciales, entonces pueden creer que pueden comportarse de la misma manera (Martínez et al., 2021).

Por último, reconociendo la importancia de identificar algunos desafíos éticos y articular principios relevantes para la toma de decisiones, un grupo de profesionales estudiosos de la ética, que imparten cátedras y/o presiden comités de investigación ética (como: Juan Manuel Pérez Asseff Profesor de la Facultad Humanidades y Ciencias Sociales, U. Javeriana; Javier Mauricio Lobato Polo, profesor Facultad de Ciencias de la Salud, ICESI; Sandra Parra Hinojosa, Docente de ética deportiva de la Escuela Nacional del Deporte; Arturo Herreno Marín, docente de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, ICESI; Daniel Humberto Sepulveda, docente Auditoría en Salud de la Universidad Santiago de Cali; entre otros), al analizar el escenario actual que enfrentan las organizaciones con la pandemia propusieron algunas recomendaciones desde una perspectiva ética, las cuales incluyeron cuatro principios éticos relevantes, interdependientes y complementarios, fundamentados en una cultura ética cívica y organizacional como lo son: i) Respeto, ii) Responsabilidad, iii) Equidad y iv) Compromiso social (Bravo-Chamorro, et al., 2020, p. 43).

2. La crisis originada por el COVID-19 y las implicaciones para la ética y la cultura organizacional

El mundo se enfrenta a una situación de pandemia nunca antes vista debido al Covid-19. Los espacios de trabajo virtuales se han convertido en una realidad en la actualidad. Con la aparición de nuevas formas de trabajar, es necesario asegurarse de que los empleados contribuyan y se sientan involucrados en el espacio de trabajo (Kuknor & Bhattacharya, 2021). A medida que las empresas comienzan a mirar más allá de la crisis originada por el COVID-19, existen estudios como el informe de integridad global de EY 2020, el cual, reveló divisiones sobre las repercusiones que en materia de ética y la cultura organizacional, han resultado producto de la pandemia.

Los hallazgos del informe de integridad global de EY 2020, parten de una encuesta realizada a 3.000 personas de 33 países hasta febrero de 2020, en la cual, se analizaron los desafíos éticos y organizacionales que enfrentaron y enfrentan las empresas en la actualidad. El estudio, adicionalmente indagó a 600 empleados de todos los niveles de antigüedad en el punto más álgido de la crisis originada por el COVID-19 en empresas de seis países: China, Alemania, Italia, Reino Unido, India y EE. UU. La mayoría de los encuestados (90%) durante la crisis cree que la interrupción, como resultado del COVID-19, representó un riesgo para la conducta empresarial ética, pero existe una disparidad preocupante entre las juntas, la alta gerencia y los empleados sobre las implicaciones para el desempeño y cumplimiento (Makrygiannis, 2020).

Si bien el 43% de los miembros de la junta y el 37% de los gerentes senior encuestados, creen que la pandemia podría generar cambios y una mejor ética empresarial, solo el 21% de los empleados parecen estar de acuerdo. La encuesta destaca que los signos de una desconexión de la integridad en diferentes niveles dentro de las organizaciones eran evidentes incluso antes de la pandemia, con más de la mitad de los miembros de la junta (55%) creyendo que la gerencia demuestra integridad profesional, pero solo el 37% de los empleados comparten ese mismo sentimiento. Además, más de la mitad de los miembros de la junta (55%) creen que

hay gerentes en su organizacion que sacrificarfan la integridad por ganancias a corto plazo (Makrygiannis, 2020).

Para Andrew Gordon, lfder global de servicios forenses y de integridad de EY, una companfa del sector privado con mas de 1.800 profesionales de diferentes disciplinas, integrados en una red que permite ofrecer soluciones globales y resolver los desaffos mas apremiantes de cualquier organizacion a nivel mundial, afirma que el mundo esta en medio de la transformacion mas rapida que jamas haya experimentado la economfa global; en donde, las presiones extremas pueden llevar a decisiones morales y eticas a las que las organizaciones deben responder con rapidez y bajo un mayor escrutinio (Makrygiannis, 2020). Por lo tanto, los lfderes deben tener la confianza que sus empleados en todos los niveles actuaran con integridad; sin embargo, la accion y ejemplo de la alta gerencia es importante y se puede ver claramente que algunos empleados no tienen fe en que sus gerencias y lfderes esten tomando las decisiones correctas; por ello, es el momento de garantizar que los lfderes actuen de una manera que demuestre a todas las partes interesadas el compromiso de hacer lo correcto ahora y siempre (Makrygiannis, 2020).

1.1. La falta de confianza y la integridad continuan obstaculizando los esfuerzos comerciales

Segun el estudio de *EY Global Consulting, Strategy and Transactions* (2021), antes de la pandemia, la mayorfa (53%) de los empleados no estaban muy seguros de que su gerencia cumpliera con las leyes primordiales, codigos de conducta y regulaciones de la industria; ademas, el 13% de todos los encuestados parecia dispuesto a ignorar la mala conducta etica de terceros para impulsar su carrera o su salario, cifra que aumento al 20% cuando se indago a los miembros de las juntas. Ademas, cuatro veces mas miembros de la junta y la alta gerencia (12%) dijeron que estarfan dispuestos a aceptar un soborno, en comparacion con los empleados

subalternos (3%). Igualmente, el 14% de los directores de juntas y el 15% de los altos directivos, estan dispuestos a enganar a partes externas, como los entes reguladores.

El estudio tambien encontro que las empresas temen demasiada confianza en sus polrticas de proteccion de datos, y el 86% de los encuestados afirmo que su organizacion esta haciendo todo lo necesario para proteger la privacidad de los clientes. A pesar de esto, el 59% de los encuestados admitio no capacitar a los empleados sobre las regulaciones de privacidad de datos aplicables, como el Reglamento general de proteccion de datos. Algunos de estos desaffos se han magnificado como resultado directo de la pandemia; donde al mismo tiempo, el empeoramiento de las condiciones del mercado, segun el 33% de los encuestados (en el apogeo de la crisis COVID-19 en abril), dijo que la interrupcion de los patrones de trabajo tradicional y el aumento del trabajo remoto fue el principal riesgo para la conducta etica de su organizacion (EY Global Consulting, Strategy and Transactions, 2021).

Por otra parte, el 28% de los encuestados piensa que la interrupcion de las cadenas de suministro, las reducciones en los beneficios y la compensacion de los empleados (24%) representaban mayores riesgos para la etica de su empresa. Segun Gordon, la falta de confianza e integridad ya era un desafio antes de COVID-19, pero la pandemia ha aumentado algunos de estos riesgos; sin embargo, lo importante ahora es como las organizaciones manejan este riesgo, que acciones toman y que marcos implementan; por lo tanto, cree que demostrar integridad vale la pena. A pesar de estos tiempos turbulentos, quienes respondieron a la encuesta principal creen que operar con integridad corporativa puede generar importantes beneficios para las organizaciones, incluido el fortalecimiento de la reputacion (50%), la atraccion de nuevos clientes (41%) y la retencion de talento (40%) (EY Global Consulting, Strategy and Transactions, 2021).

3. El COVID-19 como desafío para las organizaciones en su esfuerzo por mantener su cultura organizacional y etica

El LRN Corporation, publica un informe anualmente como parte de sus esfuerzos continuos para evaluar el impacto que las iniciativas de etica y desempeno tienen en el comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo; por ello, en su reciente informe que fue emitido en el primer trimestre 2021, donde a partir de su investigacion y experiencia, concluyo que mediante un enfoque de gobernanza basado en valores, no solo construye y sostiene la cultura organizacional, sino que ademas, se correlaciona con una practica de desempeno y etica mas eficaz; tambien confirmo, el desafio para aquellos comprometidos con los valores y el desempeno basado en principios de internalizar las lecciones e incorporarlas en el futuro en todo lo que hacen (Volkov, 2021).

El Informe de eficacia del programa de etica y cumplimiento de 2021: Cumplir con el desafio COVID-19, desarrollado por LRN Corporation, fue basado en una encuesta realizada a 650 ejecutivos y expertos en etica, cultura organizacional, desempeno y observancia legal en empresas y organizaciones de todo el mundo con al menos 1.000 empleados, y donde mas de la mitad de los encuestados estaban ubicados fuera de Norteamerica (51% en Norteamerica, 29% en Europa, 11% Asia/Pacifico; 10% Latinoamerica; y 1% Oriente medio) (LRN Corporation, 2021; p. 23). El informe es una primera mirada holística sobre como el COVID-19 afecto los esfuerzos por la observancia de la etica, la cultura organizacional y desempeno en organizaciones en diversas partes del mundo (LRN Corporation, 2021).

Los hallazgos ilustran principalmente como los valores y la etica corporativos sostuvieron a las empresas durante la pandemia; destacando, que el liderazgo de la alta gerencia, estuvo a la altura del desafio, adoptando el proposito, los valores, las consideraciones eticas y de desempeno de la organizacion en las decisiones

clave. Entre los resultados mas representativos del informe se destacan los siguientes:

- El 80% de los encuestados indico que las consideraciones eticas y de cumplimiento desempenaron un papel clave en la configuracion de las respuestas de la organizacion a los desafios de COVID-19.
- El 82% revelo que sus organizaciones enfatizaban en los valores de la empresa, no solo las reglas y procedimientos, para motivar a los empleados a hacer lo correcto en circunstancias difciles.
- El 87% de los expertos en etica, desempeno y observancia legal encuestados, informaron que el liderazgo estuvo a la altura de los desafios de lidiar con las consecuencias de la crisis del COVID-19.
- El 85% informo que sus juntas directivas apoyaron eficazmente la etica y la cultura organizacional como base para su desempeno durante COVID-19.
- El 85% respondio que los lfderes respondieron a los desafios de una manera consistente con el proposito y los valores de la empresa.
- El 73% informo que los lfderes comunicaron con franqueza los desafios a sus colaboradores.
- El 68% senalo que la alta gerencia tomo medidas para ayudar a los empleados a enfrentar los efectos negativos de la pandemia en sus vidas.

En general, los datos indican que, aunque el COVID-19 fue una prueba de fuego y de mucho estres para las culturas organizacionales, los programas de etica y cumplimiento legal, las culturas y marcos eticos de las empresas, estuvieron a la altura de los acontecimientos actuando como brujulas morales, que ayudaron a lfderes, gerentes, empleados y otras partes interesadas, a navegar por el mar de lo imprevisto y desconocido durante la pandemia; mas aun, cuando no hay duda de que existe la posibilidad de vivir tiempos inciertos en los que pueden proliferar crisis simultaneas como las actuales y otras futuras. Al mismo tiempo, las partes interesadas esperan cada vez mas, que las empresas ofrezcan un desempeno eficiente a traves de estandares superiores de comportamiento etico corporativo (LRN Corporation, 2021).

4. ¿Cómo están fortaleciendo las empresas su ética y cultura organizacional durante la pandemia?

A primera vista se podría esperar que el COVID-19 fuera un desastre para la cultura corporativa, esto en razón a que el cambio generalizado hacia el trabajo a distancia, disminuyó las interacciones cara a cara que refuerzan la cultura organizacional. La recesión económica en muchas industrias y un aumento en los despidos amenazaron con deshacer el tejido social que mantiene unidas a las empresas. Sin embargo, un análisis continuo de 1.4 millones de reseñas escritas por empleados en Glassdoor cuenta una historia muy diferente.

Para examinar cómo la pandemia ha influido en las percepciones de los empleados sobre la cultura corporativa, el *MIT Sloan Management Review* analizó mes a mes cómo los trabajadores de las empresas *Culture 500* calificaron a su empleador durante los últimos cinco (5) años hasta agosto de 2020 (Massachusetts Institute of Technology - MIT, 2021). Cuando los empleados actuales o anteriores evalúan una empresa, se les pide que califique su cultura organizacional y valores en una escala de cinco puntos, desde "muy insatisfecho" hasta "muy satisfecho" (Sull & Sull, 2020).

El estudio descubrió que la calificación de cultura organizacional promedio en las empresas examinadas experimentó un fuerte aumento entre marzo y abril de 2020; donde el encierro, los cambios al trabajo remoto y los despidos ocupan los cinco primeros lugares en términos de calificaciones promedio durante el período de cinco años. Para comprender qué estaba impulsando el aumento positivo en las evaluaciones en la era COVID-19, se analizó cómo los empleados razonaron sobre más de 200 temas en las revisiones de la empresa durante los 12 meses anteriores a la pandemia (Sull & Sull, 2020).

Para la mayoría de los temas, hubo poca diferencia en el sentimiento antes y durante la pandemia de coronavirus. Pero un tema importante que se destaca en los meses de la pandemia es la calidad de la comunicación de los líderes. Los empleados de las empresas de Culture 500 dieron a sus líderes corporativos calificaciones mucho más altas en términos de comunicación honesta y transparencia durante los primeros seis meses de la pandemia de coronavirus en comparación con años anteriores. De hecho, tenían un 88% más de probabilidades de escribir de manera positiva sobre la honestidad y transparencia de sus líderes (46% en los años anteriores) (Sull & Sull, 2020).

Los empleados también expresaron un sentimiento más positivo sobre la transparencia (42%) y la comunicación (35%) en general; donde empresas de la lista de campeones de la cultura organizacional, que incluyen: HubSpot, Hilton, Ultimate Software, Nordstrom, HP Inc. entre otras, obtuvieron una puntuación particularmente buena en comunicación transparente durante la pandemia. A pesar de que el tema de la comunicación transparente es relativamente escaso entre los valores corporativos oficiales, durante los tiempos de crisis producto de la pandemia, la calidad de este tipo de comunicación resultó ser fundamental para la forma en que los empleados evaluaron la cultura organizacional de sus empresas (Sull & Sull, 2020).

Los empleados otorgaron a las empresas altas calificaciones por su comunicacion e integridad durante el COVID-19

Analizamos los puntajes de sentimiento (que tan positivamente los empleados discutieron temas culturales) en las empresas de Culture 500 durante marzo-agosto de 2020 y los comparamos con los de los 12 meses anteriores. Los empleados tenfan casi el doble de probabilidades de hablar positivamente sobre que tan bien se comunicaba su equipo superior durante los primeros seis meses de COVID-19 en comparacion con el afio anterior.



Fuente Sull & Sull (2020), Estudio del MIT Sloan Management Review (Traduccion propia)

Esta importancia de la comunicacion y la transparencia en los datos de Glassdoor es consistente con hallazgos de otros estudios. A fines de abril de 2020, se hizo una pregunta abierta a mas de 400 lideres de recursos humanos sobre lo mas significativo que hizo su organizacion para respaldar la transicion al trabajo remoto durante COVID-19. La comunicacion de alta calidad fue la respuesta principal, mencionada por casi la mitad de todos los encuestados. Un estudio separado encontro que los empleadores eran la fuente de informacion mas confiable sobre el coronavirus, por delante de los funcionarios gubernamentales, los medios de comunicacion tradicionales o las redes sociales (Sull & Sull, 2020)².

En las investigaciones de Glassdoor, los empleados elogiaron el nivel de integridad que demostraron sus lideres, y su empresa en general, al lidiar con la crisis de COVID-19. Los empleados tenfan un 57% mas de probabilidades de hablar

² "Informe especial del Barometro de confianza de Edelman 2020: confianza en la marca y la pandemia del coronavirus", Edelman encuestó a 12.000 encuestados en Brasil, Canada, Francia, Alemania, Italia, Japon, Sudafrica, Corea del Sur, el Reino Unido y los Estados Unidos en marzo de 2020" (Sull & Sull, 2020),

positivamente sobre el comportamiento ético durante la pandemia y un 51 % más de manera positiva sobre el cumplimiento de las regulaciones por parte de la empresa. La integridad es el valor corporativo oficial más común, listado por el 65% de las empresas examinadas, y se incluye entre los 9 grandes valores organizacionales. Las empresas de Culture 500 también recibieron críticas positivas sobre los líderes que tratan a los empleados de manera justa y encarnan los valores corporativos en medio de la pandemia (Sull & Sull, 2020).

No obstante, no todo fueron buenas noticias, ya que los empleados también comunicaron en forma negativa, la falta de agilidad de su empresa durante los primeros seis meses de COVID-19. Los empleados hablaron de manera negativa sobre el nivel de burocracia, la complejidad de los procesos, la velocidad para responder a los cambios y la falta de espíritu empresarial. Si bien los empleados, en promedio, creían que sus líderes respondían éticamente y se comunicaban bien durante la crisis, eran menos positivos acerca de la flexibilidad de su empleador para responder a la pandemia global, así como a la recesión, la incertidumbre económica, el malestar político y las protestas generalizadas (Gray, 2021).

Para obtener información sobre qué hicieron las mejores empresas de manera diferente durante los primeros seis meses de la pandemia, se calculó la diferencia en el puntaje promedio de una empresa en los valores organizacionales antes y durante el COVID-19. Luego se identificaron los temas que experimentaron los mayores aumentos en los puntajes de sentimiento (positivos o negativos) en las 50 principales empresas y las mayores disminuciones en el sentimiento entre las 50 empresas con valores más bajos. En las 50 principales empresas, por ejemplo, los empleados hablaron sobre líderes transparentes un 43% más en forma positiva durante los primeros meses de la pandemia en comparación con el año anterior, mientras que los empleados de las 50 empresas más bajas discutieron ese tema un 17% en forma más negativa (Sull & Sull, 2020).

La comunicacion vuelve a emerger como el diferenciador mas importante entre las empresas que vieron un impulso significativo en su puntuacion de valores organizacionales y eticos y aquellas que sufrieron un fuerte descenso. Las 50 principales empresas se destacaron por su liderazgo transparente, la comunicacion eficaz del equipo superior (liderazgo superior) y la estrategia de comunicacion clara en toda la organizacion, y obtuvieron buenos resultados en la evaluacion general de transparencia de los empleados en toda la empresa (Sull & Sull, 2020).

Tambien hicieron un trabajo mucho mejor al abordar los problemas relacionados con el bienestar de los empleados, implementando polfticas que les ayudaron a equilibrar su trabajo con las responsabilidades familiares, protegieron la salud, seguridad ffsica y apoyaron su bienestar mental; por ejemplo, empresas como Deloitte, IBM y SAP obtuvieron calificaciones particularmente buenas en estas dimensiones; estas empresas tambien respondieron a los cambios ambientales con mas agilidad. Los empleados de las empresas lfderes fueron mas positivos sobre el enfoque de su empleador en el entorno externo, la experimentation con nuevas formas de trabajo, la flexibilidad de los procesos y la capacidad para ejecutar la estrategia a pesar de los cambios del mercado (Gray, 2021).

5. Principales desafios eticos en las organizaciones a medida que se reduce la crisis originada por la pandemia

Durante mas de un ano, el mundo ha sido debidamente probado por los desafios resultantes de la pandemia de COVID-19; en respuesta, la alta gerencia en muchas organizaciones ha demostrado una enorme capacidad de recuperation, sin embargo, a medida que los gobiernos de todo el mundo avanzan hacia un futuro mas esperanzador, los desafios eticos que enfrentan las organizaciones desde el punto de vista etico y de la cultura organizacional y las partes interesadas estan lejos de terminar; de hecho, podrfan intensificarse (International Ethics Standards Board for Accountants - IESBA, 2021).

A medida que la pandemia se desvanece, muchas entidades estarán ansiosas por demostrar su potencial publicando una recuperación acelerada y rápidos éxitos; mientras, otros continuarán navegando por las complejidades de los proyectos de apoyo del gobierno y, a medida que disminuyan, algunas entidades se encontraran al borde de la insolvencia. Así como los impactos económicos de esta crisis se desarrollaron de manera desigual e impredecible en todo el mundo, también lo harán los esfuerzos de recuperación. Los líderes y gerentes deben anticipar un periodo continuo de mayor incertidumbre y priorizar aun mas sus responsabilidades éticas (IESBA, 2021).

Desde el segundo trimestre de 2020, los miembros de un grupo de trabajo formado por la Junta de Normas Internacionales de Ética para Contadores - IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants, por sus siglas en ingles) y los emisores de normas nacionales (NSS) de Australia, Canada, China, Sudafrica, el Reino Unido y los EE. UU. Se han reunido para discutir las cuestiones éticas clave exacerbadas por el COVID-19. El objetivo del Grupo de Trabajo fue desarrollar el apoyo a la implementación para ayudar a los profesionales del ámbito gerencial (administradores de empresas, recursos humanos, finanzas, contadores, entre otros) a aplicar efectivamente el Código Internacional de Ética.

A continuacion, se presenta el analisis realizado por IESBA (2021) sobre varias consideraciones eticas, que seran sometidas a pruebas de presion, especialmente durante este periodo de recuperacion, en donde enfrentar estas condiciones simultaneamente exige un enfoque renovado en la dinamica que existe en la relacion entre los diferentes profesionales que integran la alta gerencia y las organizaciones, que seguramente enfrentaran circunstancias extraordinarias durante los proximos anos.

Desafío	Consideración ética	Explicación
Presiones de una	Gerentes deben ser ágiles, pero	■ Cada entidad, sector y jurisdicción emergiera de esta crisis global de manera diferente
recuperación económica desigual	firmeramente comprometidos con la ética	■ Para los profesionales de la alta gerencia, eso podría significar trabajar en forma presencial en las organizaciones y liderar las etapas de recuperación. ■ Es probable que haya al menos 12 o 18 meses más de reconstrucción para ponerse al día. ■ Líderes gerenciales estarán bajo gran presión, en razón a que la pandemia, creó innumerables oportunidades para el comportamiento poco ético, y una recuperación desigual podría generar más oportunidades. ■ Estos podrían surgir, por ejemplo, de una mayor incertidumbre en la estimación de los eventos subsiguientes, porque las evaluaciones previas establecidas durante la pandemia se basaran en hechos o suposiciones que podrían dejar de aplicarse. ■ La agilidad será un conjunto de habilidades críticas para navegar en los meses e incluso años de incertidumbre que se avecinan. ■ Es importante destacar que, sin dejar de ser ágiles, los gerentes deben adherirse a sus códigos éticos y cultura organizacional, incluida la aplicación de su marco conceptual en estas situaciones atípicas.
Demandas de mayor apoyo y eficiencia	Auditorías deben considerar cuidadosamente los problemas de independencia y familiaridad	■ Auditorías deberán equilibrar multitud de variables inesperadas, siendo probable que estas aumenten y fluctúen ampliamente. ■ Las organizaciones seguramente pedirán a firmas de auditoría que hagan cosas, formal e informalmente, para apoyar la recuperación; por lo tanto, es imperativo para la alta gerencia prescindir de un servicio que no proporcione un grado de seguridad o carácter ético (incluidos consejos o recomendaciones), lo cual, puede crear problemas de independencia y aumentar las presiones éticas. ■ En algunas jurisdicciones, plazos de presentación incumplidos y el hecho de que algunas empresas no hayan solicitado prórrogas han provocado que calificaciones crediticias se reduzcan automáticamente; como resultado, se verán presionadas para que sus auditorías se completen rápidamente a cualquier precio. ■ La responsabilidad ética de cumplir con principios fundamentales de la cultura organizacional (Código de integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado), así como el comportamiento profesional, debe seguir siendo una prioridad. ■ Importante que las presiones de la pandemia no socaven la obligación del auditor de identificar, evaluar y abordar amenazas a la independencia que pudieran surgir. ■ Para que los gerentes puedan mantener los más altos estándares de conducta ética, deben permanecer siempre observantes de sus valores éticos corporativos, estando también alertas a la nueva información, los cambios en los hechos y circunstancias.
Riesgos relacionados con la rápida digitalización	Gerentes deben estar alertas a los delitos cibernéticos	■ Rápida velocidad de la digitalización y adopción de tecnología ha planteado serios desafíos sobre cómo los gerentes y las empresas deben identificar, evaluar y abordar las amenazas al cumplimiento de principios y valores éticos fundamentales que podría crear el desarrollo, uso e implementación de la tecnología. ■ La pandemia vio cómo los delitos cibernéticos y el fraude aumentaron a nivel mundial a medida que se aprovecharon circunstancias inusuales y remotas y se encontraron nuevas formas de explotar una gama más amplia y profunda de organizaciones e individuos. ■ Es poco probable que esta marcada tendencia disminuya durante la fase de recuperación, lo que destaca desafíos continuos para adherirse a principios fundamentales de integridad, objetividad, competencia profesional, debido cuidado y confidencialidad; especialmente, porque las empresas pueden haberse saltado pasos o haber tomado atajos en la seguridad cibernética y las medidas relacionadas para seguir haciendo negocios en el entorno remoto. ■ Gerentes y organizaciones deben considerar si circunstancias pueden justificar uso de especialistas para ayudar a identificar, evaluar y abordar nuevos riesgos, como las amenazas cibernéticas. ■ A medida que las jurisdicciones vean cierto retorno a las normas pre pandémicas, es probable que muchas entidades opten por no regresar a <u>sus lugares de trabajo de forma totalmente presencial, y muchos</u>

Agotamiento y salud mental de los equipos y el talento

Gerentes deben propender por la resiliencia y las soluciones

Predisposicion a centrarse en el pasado

Gerentes deben reconocer el cambio y centrarse en el futuro

profesionales, prefieran continuar trabajando de forma remota cuando sea posible para preservar la flexibilidad que se les brinda durante COVID-19.

- Las organizaciones deben volverse cada vez mas diligentes e innovadoras en la transicion de regreso al trabajo presencial, siendo fundamental considerar, la arquitectura de protocolos hbridos o virtuales que consideren las mejores practicas, incluidas, las funciones de administracion y alojamiento de datos, al tiempo que se cumplen las obligaciones eticas.
- A medida que los gerentes continuan desarrollando formas de trabajar en un mundo que es mas hbrido, con empresas que operan tanto desde oficinas como desde los hogares de los empleados, se deben considerar varios factores: i) las preocupaciones sobre las habilidades necesarias para operar de manera eficaz y etica en un entorno mas digital; ii) las organizaciones deberan seguir invirtiendo en competencias tecnicas y profesionales relacionadas con la tecnologfa y los sistemas de informacion; y iii) las preocupaciones sobre capacidades y aprendizaje de nuevos talentos, que podrfan estar en desventaja debido a la falta de interaccion en persona con colegas mas experimentados.
- Existe creciente preocupacion por bienestar y estado mental que se requiere para pensar crticamente, en lugar de simplemente aceptar informacion al pie de la letra.
- Mas de un ano despues de la pandemia, las personas estan sometidas a un estres inmenso y muchas sufren emocionalmente.
- Varios estudios han mostrado, que muchos colaboradores en trabajos que normalmente no les exigfan trabajar fuera de sus hogares informaron sntomas de depresion y ansiedad; por lo tanto, la alta gerencia debe ser consciente de la atencion que se requiere para actuar de manera competente, con integridad, el debido cuidado, y siendo objetivo en el ejercicio de juicios sin verse comprometido por sesgos.
- Lfderes, administradores y gerentes deben ser conscientes de problemas que sus colegas y colaboradores podrfan enfrentar, y que podrfan afectar los juicios y la toma de decisiones eticas al interior de la organizacion.
- Por lo tanto, la necesidad de una cultura organizacional solida, con canales de comunicacion establecidos y abiertos, asf como protocolos sobre como abordar las circunstancias en las que el personal podrfia ser o no capaz, de llevar toda su agudeza mental a una tarea o trabajo en particular, es esencial a medida que proliferan complejidades y factores estresantes.
- Uno de los mayores desafios que enfrentan las gerencias en medio de la recuperacion pos pandemia sera continuar buscando una mejor comprension de los problemas que aun quedan por delante y cuales podrfan ser sus consecuencias eticas
- Como administradores de recursos, es su deber ser competentes en estos avances cuando estan involucrados en su desarrollo e implementacion; esto implica adquirir y mantener el conocimiento y la habilidad necesarios para el trabajo.
- En el contexto del mundo actual, esto significa aprender a comprender adecuadamente las amenazas a los principios fundamentales de la etica, por parte de la tecnologfa.
- A medida que surjan problemas nuevos o no resueltos de la pandemia, se generaran mayores grados de incertidumbre, lo que hara que sea cada vez mas diffcil mantener el enfoque en la evolucion de habilidades gerenciales para el futuro; por lo que los lfderes de las organizaciones, deben reconocer como la pandemia cambio las empresas y normas sociales, esforzandose por estar un paso adelante.
- Los gerentes al igual que otros en la fuerza laboral, estan operando en un contexto inusual en todo el mundo, donde las prioridades corporativas y las expectativas publicas estan cambiando rapidamente, y estos cambios tendran implicaciones en sus roles.
- Si bien se comienza a ver la vida mas alla del COVID-19, todos deberan ser cada vez mas minuciosos al evaluar el impacto que estos cambios estan teniendo en sus opiniones y percepciones sobre los requisitos eticos, especialmente en lo que se refiere a la relacion entre la gerencia, la entidad y los interesados.

- Asf como la pandemia aumento los riesgos de comportamiento poco etico, los esfuerzos para reconstruir, tambien aumentaran las oportunidades de evolucionar para mejor a partir de la etica y la cultura organizacional.

Fuente elaboracion propia a partir de IESBA (2021)

CONCLUSIONES

A medida que las empresas comienzan a replantear su futuro, la pandemia debe ser un catalizador de cambio, donde la alta gerencia debe tomar la iniciativa y garantizar el enfoque correcto contra la conducta poco ética, poniendo la integridad en el centro de las operaciones y evaluando tanto su cultura organizacional, como la solidez de los programas para su desempeño y cumplimiento; ya que, si las organizaciones se comprometen a hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando, saldrán de esta pandemia más fuertes y más unidas.

Los empleados son activos importantes de la organización, porque su participación en el trabajo en equipo es extremadamente vital para el desarrollo organizacional a largo plazo. Los buenos gerentes necesitan excelentes habilidades de liderazgo; sin embargo, a medida que la pandemia de COVID-19 se propagó rápidamente por todo el mundo, muchos países implementaron estrategias para evitar la infección, como trabajar desde casa, o aislar a las personas infectadas en auto cuarentenas. Estas estrategias impactaron la confianza, las relaciones sociales y el intercambio social entre los empleados de la organización; por lo tanto, las relaciones e intercambio social son necesarias para el liderazgo organizacional y se consideran la base de la organización, particularmente en la época del COVID-19, ya que, el rol de los líderes resulta crucial para mantener la sustentabilidad organizacional (Chen & Sriphon, 2021).

Los líderes también necesitarán ir más allá de sus roles en las organizaciones para poner mayor énfasis en la empatía y tomar decisiones rápidas a pesar de la incertidumbre sobre el futuro; por ello, las organizaciones deberán centrarse más en preparar a la fuerza laboral y el lugar de trabajo para la nueva normalidad, siendo probable, que los grandes esfuerzos dedicados a adaptarse a la era digital en todos los aspectos, sean el factor crítico que pueda diferenciar a las organizaciones en el largo plazo.

Como afirma la Organización Internacional del Trabajo (2021), "las Organizaciones Empresariales no son inmunes a las fuerzas de disruptivas; adaptarse a rápidos e implacables cambios, ya era prioritario en la *vieja normalidad*" (p. 7); esto significa, que la crisis ocasionada por la pandemia, ha incrementado la necesidad de generar soluciones inéditas para los desafíos preexistentes y en evolución, incluidas las visiones de los colaboradores, la promoción y producción de actividades de sensibilización de alto impacto y la creación de medios confiables de comunicación en todos los niveles, para evitar tergiversaciones o informaciones erróneas. Por lo tanto, será vital realizar un replanteamiento de los modelos comerciales tradicionales de las Organizaciones Empresariales para su sostenibilidad en el futuro pos pandemia.

También es importante reconocer que cada vez son más las empresas que gestionan la cultura de forma intencionada como estrategia de ética organizativa; pero como afirman Martínez et al, (2021), actualmente existen pocas herramientas y enfoques prácticos para lidiar con la complejidad de fomentar culturas en las que las consideraciones éticas sean parte habitual de las discusiones y la toma de decisiones de negocios; por ello, existe estudios como los presentados que han identificado patrones que muestran una relación dinámica entre las oportunidades, las condiciones y los conjuntos específicos de elementos culturales, descubriendo así algunos de los mecanismos de omnipresencia de la ética.

Por último, la importancia de un liderazgo ético nunca había sido tan significativa, ya que exige habilidades de liderazgo superiores, en donde la confianza de que la organización posee altos estándares éticos, puede contribuir a elevar la moral de su personal; la cual, a su vez, ayuda a evitar la costosa rotación de empleados y a mejorar su productividad. Por lo tanto, un liderazgo basado en la ética y la cultura organizacional pueden crear un fuerte vínculo durante las crisis, el cual sumado, a una cultura ética sólida, pueden ayudar a la organización a sobrevivir a los efectos de la pandemia; ya que, si los colaboradores sienten que trabajan para alguien que se preocupa por ellos, estos harán lo correctamente necesario para mantener a flote la organización.

REFERENCIAS

- Bravo-Chamorro, J., Perez-Assef, JM., Villegas, M. F., Rodriguez, D. M., Castillo, M. L., Herreno-Marfn, A., Lobato-Polo, J. M., Parra-Hinojosa, S. y Sepulveda, D. H. (2020). Reflexiones eticas en tiempos de la pandemia COVID-19. Una perspectiva desde Cali y el Valle del Cauca. *Salutem Scientia Spiritus*; 6(1):41 -54.
<https://revistas.iaverianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/download/2359/2878/>
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. & Tu Ye, H. Y. (April 8, 2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. MIT Sloan School of Management, Cambridge, Massachusetts [https://iohn-ioseph-horton.com/papers/remote work.pdf](https://iohn-ioseph-horton.com/papers/remote%20work.pdf)
- Casoliva-Cabana, G. (2019). Understanding and measuring ethical culture. CEP Magazine, Society of Corporate Compliance and Ethics & Health Care Compliance Association.
<https://compliancecosmos.org/understanding-and-measuring-ethical-culture#:~:text=Ethical%20culture%20can%20be%20defined,and%20integrity%20management%20at%20Rotterdam>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 pandemic factors impacting organizational leadership. (2021). Sustainability, 13(6), 3230. Doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.3390/su13063230>
- Deloitte (2020). *Delve deeper into changing organizational culture and mindset Learnings from COVID-19*. Private and confidential only.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/human-capital/in-consulting-hc-delve-deeper-into-changing-organisational-culture-and-mindset-noexp.pdf>
- Divers, S. (18 May 2021). How companies are stepping up efforts to build ethical cultures during COVID-19. In The Jobs Reset Summit. World Economic Forum: Workforce and Employment.

<https://www.weforum.org/agenda/2021/05/companies-building-ethical-cultures-covid-19/>

Eisenstein, L. (15 July 2021). Five Steps to Creating an Ethical Organizational Culture.

Board Effect. <https://www.boardeffect.com/blog/5-steps-creating-ethical-organizational-culture/>

ERC Solutions (19 December 2018). Five Ways to Spot & Develop an Emerging Leader.

<https://www.yourerc.com/blog/post/5-ways-to-spot-develop-an-emerging-leader#:~:text=Emerging%20leaders%20are%20smart%20and,driven%20to%20accomplish%20great%20things.>

EY Global Consulting, Strategy and Transactions (2021). Is this the moment for emerging markets to prioritize integrity? Global Integrity Report: Emerging Markets

Perspective. Forensic & Integrity Services. https://www.ey.com/en_gl/global-integrity-report

Gray, B. (2021). How should we respond to the global pandemic: The need for cultural change? *Challenges*, 12(1), 8. Doi:

<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.3390/challe12010008>

International Ethics Standards Board for Accountants - IESBA (May 10, 2021). 5 ethics challenges that will intensify as the pandemic wanes.

<https://www.ethicsboard.org/news-events/2021-05/5-ethics-challenges-will-intensify-pandemic-wanes>

Jones, S. (21 May 2020). *COVID-19: Importance of Ethical Leadership during a Crisis*.

Reciprocity. <https://reciprocity.com/covid-19-importance-of-ethical-leadership-during-a-crisis/>

Khan, A. (2016). Predicar con el ejemplo. Un examen crítico para directorios de bancos centrales y directorios de empresas. *Finanzas & Desarrollo*. Diciembre. (51-53).

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/12/pdf/khan.pdf>

Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2021). Organizational inclusion and leadership in times of global crisis. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 15(1), 93-112.

Retrieved from

<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest->

com.ezproxv.umng.edu.co/scholarly-journals/organizational-inclusion-leadership-times-global/docview/2503980540/se-2?accountid=30799 Kurt, S. (26 December 2019).

"Social Learning Theory: Albert Bandura". *Educational Technology*.

<https://educationaltechnology.net/social-learning-theory-albert-bandura/>

LRN Corporation (2021). The 2021 Ethics & Compliance Program Effectiveness Report: Meeting the Covid-19 Challenge. Get The Report.

<https://pages.lrn.com/pei-report-discovery>

Makrygiannis, K. (26 June 2020). *Global businesses divided on implications of COVID-19 crisis for company Ethics*. Press release. EY Global Consulting and Strategy.

https://www.ey.com/en_gl/news/2020/06/global-businesses-divided-on-implications-of-covid-19-crisis-for-company-ethics

Martinez, C., Gregg Skeeth, A. & Sasiaa, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations.

Business Horizons, 64(1), January-February, 83-92. [https://www.sciencedirect-](https://www.sciencedirect.com.ezproxv.umng.edu.co/science/article/pii/S0007681320301233)

[com.ezproxv.umng.edu.co/science/article/pii/S0007681320301233](https://www.sciencedirect.com.ezproxv.umng.edu.co/science/article/pii/S0007681320301233) Massachusetts Institute of Technology - MIT (2021). *Explore the ultimate culture Scorecard*. Search Companies & Industries.

<https://sloanreview.mit.edu/culture500>

Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Muhammad Aamir, S. K., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise effectiveness and sustainability model". *Sustainability*, 12(15), 5981. Doi:

<http://dx.doi.org.ezproxv.umng.edu.co/10.3390/su12155981> Organizaci3n

Internacional del Trabajo (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19: Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos*. Primera edici3n. ISBN: 9789220341223.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_dialogue/—act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

Schaedler, L., Graf-Vlachy, L. & Kenig, A. (5 October 2021). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*

(102156). <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S002463012100087X>

Sull, D. & Sull, C. (28 October, 2020). How Companies Are Winning on Culture During COVID-19. Measuring Culture. MIT Sloan Management Review.
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-are-winning-on-culture-during-covid-19/>

Volkov, M. (June 11, 2021). LRN's 2021 Ethics and Compliance Report — the Impact of COVID-19. JD Supra: Ethics.
<https://www.idsupra.com/legalnews/lrn-s-2021-ethics-and-compliance-report-6125005/>