

# EMPRESARIAL

REVISTA DE LA ASOCIACIÓN CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA



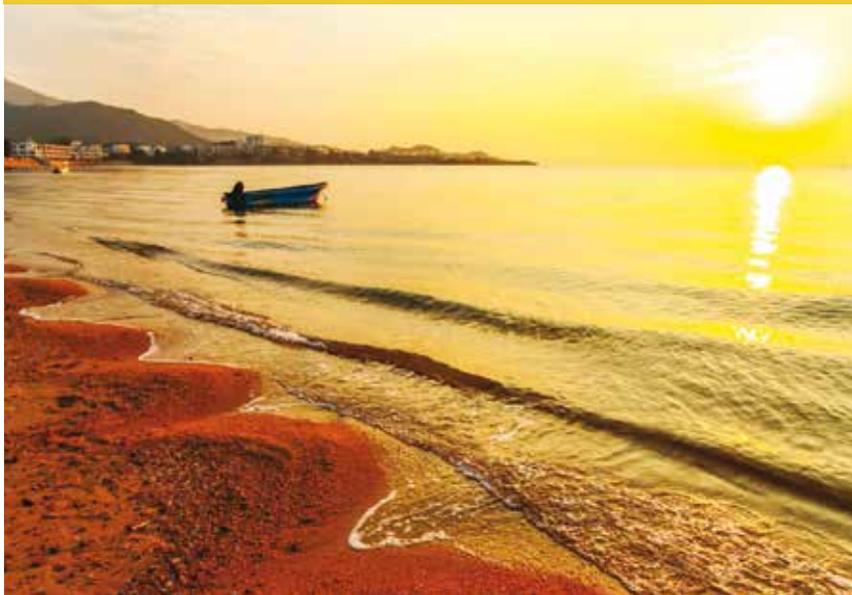
**Covid-19**

**sacar lo mejor de nosotros**

**¿brújula o reloj?**



**“home office”**



**lo malo siempre termina**



# ¡NUEVA APP!

# SECOM

PRIMER SERVICIO DE COMPAÑÍA DE URUGUAY Y DEL MUNDO



## + beneficios con grandes comodidades

-  Solicitá y Coordiná tus Servicios.
-  Califica el Servicio Recibido.
-  Asistencia en Linea.
-  Accede a Atención al Socio.
-  Contacta a un asesor.
-  Recibí notificaciones (Noticias, Promociones, Beneficios, etc).
-  Obtene Información de la Fundación SECOM.
-  Y mucho más!

Descarga la APP en:



[www.secom.com.uy](http://www.secom.com.uy)



Guillermo Garrone - Presidente

## Editorial

# ¿Brújula o reloj?

Hace poco más de un mes asumía el nuevo gobierno de la república. Los desafíos eran grandes, y las ilusiones aún mayores. Unos días después, la pandemia desembarca en nuestro país, y lo cambia todo.

Cambia la forma en la que trabajamos, nuestra relación con clientes y proveedores. Cambia el modo de vincularnos con nuestros amigos y familiares. Cambia nuestros hogares. Cambia nuestra vida.

Y esos cambios traen dolores, incertidumbres y temores. Pero también traen oportunidades. Sabemos que el mundo ya no será igual. Cabe entonces preguntarnos ¿Qué puedo hacer hoy por otros? ¿Cómo aliviar los dolores de mis prójimos? ¿Qué tengo yo que el otro precise más? ¿Cómo hacer una colaboración eficiente y no solo sentimental? ¿Dónde quiero estar parado cuando termine la cuarentena? ¿Qué valor aportaremos a nuestros clientes? ¿Cuál será mi nuevo rol?

Muchas preguntas aún no tienen respuestas. Y sin embargo, son relevantes porque nos invitan a reflexionar. Y este proceso de reflexión no nos es ajeno como ACDE. A comienzos de los 50, en plena posguerra y en un Uruguay donde crecía la industrialización, supimos ser relevantes poniendo foco en lo social, colocando a la persona en el centro, pero sin descuidar que la naturaleza del trabajo estuviera enmarcada en la calidad y la eficiencia.



En 1959, cuando no existía ninguna institución que ofreciera capacitación a empresarios, también fuimos relevantes creando la Escuela de Dirigentes de Empresa (EDE), que luego se transforma en ISEDE y que en el marco de una alianza con la UCU genera la UCU BS.



También dimos a luz a los grupos CREA para los productores agropecuarios. Hace 28 años creamos el programa GADE para apoyar a las mipymes de los sectores industria y servicio. Poco antes habíamos formado los Grupos de Reflexión Empresarial, un verdadero apoyo entre dirigentes de empresa. En 2002 en medio de otra memorable crisis, generamos programas de RSE y creamos los Indicadores de Responsabilidad Social como instrumento de gestión de empresas cuidando de todos los públicos de interés. ¿Qué tiene que estar haciendo hoy ACDE para apoyar a los dirigentes de empresa en la transformación de sus organizaciones y entornos hacia una sociedad más justa y humana desde los valores cristianos?

El Cr. Enrique Iglesias afirma que no estamos viviendo una época de cambios sino un cambio de época. ¿Cuál es entonces la forma de llevar la Misión de ACDE por parte de cada uno de sus socios en estos nuevos tiempos? En el día a día, sentimos que no tenemos tiempo para pensar estos temas. Siempre hay algo más urgente que resolver. El reloj es tirano. Y siempre lo será a menos que lo subordine a la brújula. Si no tenemos claro nuestro norte, de nada sirve ir muy rápido.

Debemos dar gracias por lo que estamos viviendo. Aunque son tiempos duros, se nos abre una gran oportunidad para pensar sobre nuestro norte.

Me despido de ustedes con tres ideas:

**Carácter**, para aprender del pasado, tener esperanza en el futuro y elegir como actuar en el presente. Los principios, son nuestra brújula a la hora de elegir.

**Valor**, para mantener nuestro rumbo, en los momentos más difíciles. El camino verdadero no siempre es el más sencillo, por eso debemos tener coraje para no tentarnos.

**Unión**, para alcanzar los logros más elevados.

Hasta pronto!

---

# ACDE

---

ASOCIACION CRISTIANA  
DE DIRIGENTES DE EMPRESA



**UCU**

Universidad  
Católica del  
Uruguay

## CORONAVIRUS

08

Poner la confianza en Dios y ser solidarios.



## RSE HACIA LOS COLABORADORES

12

¿Cómo la interpretan los profesionales de recursos humanos?



## DERECHO LABORAL

18

Herramientas para los empleadores desde esa visión.

## CONTENIDO POSITIVO

23

Lo malo siempre termina. Ps. Mariana Álvez



<b>PROGRAMA GADE</b>	26
Claudia Sánchez nos cuenta su experiencia.	
<b>SALUD OCUPACIONAL EMPRESARIAL</b>	34
La seguridad en el trabajo como base de la productividad.	



<b>“MASA” ARQUITECTOS</b>	38
Trabajo en equipo.	
<b>LAS PARADOJAS DE LA LIBERTAD</b>	42
Más Vida. Dr. Julio Decaro.	

## CONSEJO DIRECTIVO 2019 · 2021 ACDE

### Titulares:

Ing. Guillermo Garrone (PRESIDENTE)  
 Diego Saavedra (Vicepresidente)  
 Enrique López Castilla (Secretario)  
 María del Rosario González (Tesorero)  
 Rafael López  
 Juan Lestido  
 Gastón Moratorio  
 Paola Oddone  
 Marcelo Scavuzzo  
 Guillermo Gadola  
 José María Varela  
 Marcos Aguiar  
 Daniel Vázquez

*Director Ejecutivo:* Lic. Paulo Olascoaga

### COMISIÓN FISCAL

#### Titulares:

Ricardo Laporta (Presidente)  
 Darío Andrioli  
 María Liliana Santos

### Suplentes:

Fernando Del Puerto  
 Gerardo Torres  
 Elisa García  
 Laura Krell  
 Augusto Coelho  
 Mario Almirón  
 Alejandro Butler  
 Nicolás Juan  
 Santiago Conde  
 Elisa Facio  
 Hugo Mosca  
 Federico Wehbe  
 Fabricio Juárez

### Alternos:

José Luis Damonte  
 Rodrigo Ribeiro  
 Luis González Machado

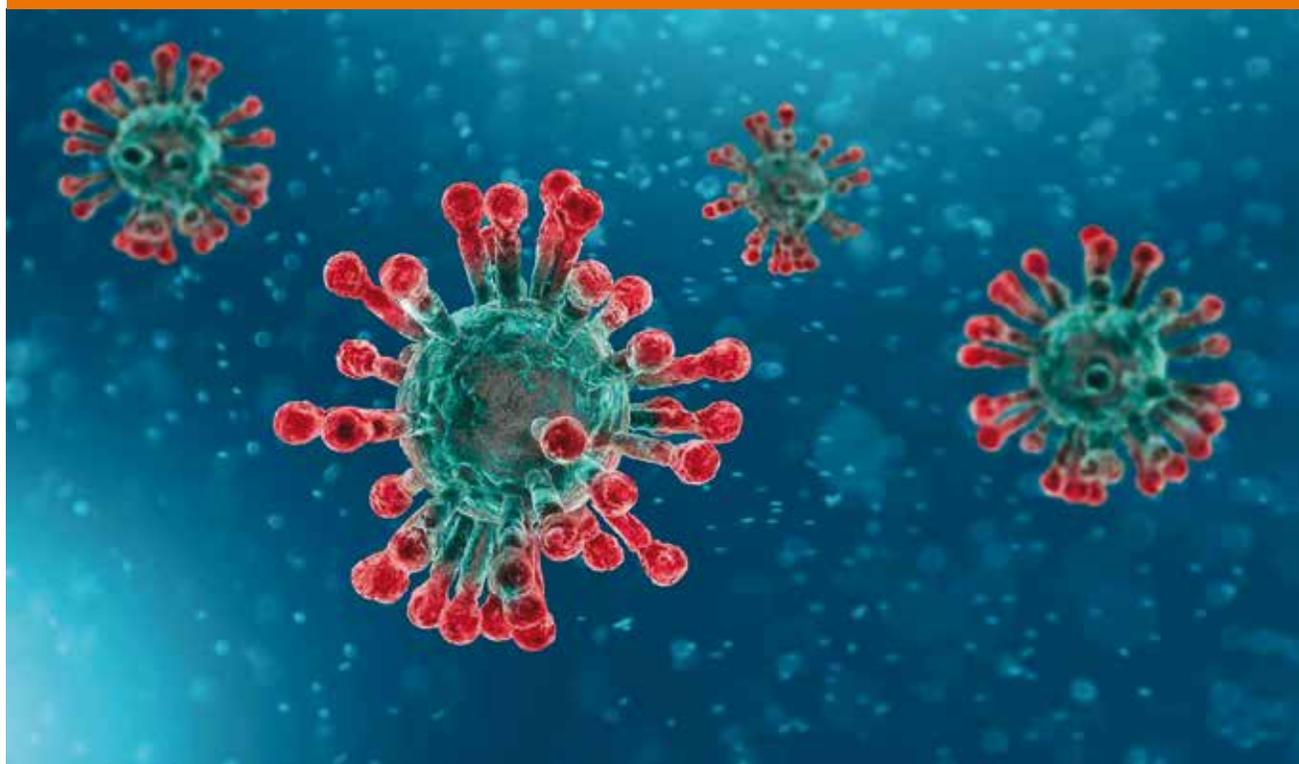
### PRODUCCIÓN GENERAL y PUBLICIDAD

*Dirección, diseño y arte:* Luis Benia  
*Redacción:* ACDE  
*Contacto Comercial:* 099 401030



*Sede de ACDE:*  
 25 de mayo 713  
 Contacto: 29019780  
 acde@acde.org.uy

## Ante la situación que nos toca vivir, ¡poner la confianza en Dios!



Por P. Marcelo Coppetti sj. Asesor doctrinario de ACDE

*Nos encontramos en medio de una crisis mundial, ocasionada por la pandemia del Coronavirus Covid-19. Es algo que llegó de repente, como un "convidado de piedra" que aparece sin ser llamado y que, lo peor, es que no sabemos cuándo se va a ir.*

Nos afecta a todos: países gigantes, como la China y sus casi 1.400 millones de habitantes, y a países como el nuestro, con menos de 3 millones y medio de habitantes. Afecta a aquellos que son potencias económicas como China, Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra, Italia, y a economías mucho más débiles, como la de los países de nuestra región, algunos de Asia, y posiblemente afectará, si ya no lo ha hecho, a países de África.

No discrimina, tampoco, entre ricos o pobres, famosos o gente anónima; hemos visto que por donde pasa, afecta por igual a todos, generando sufrimiento y, en algunos casos, también la muerte. El mundo está

desconcertado. De pronto, “algo” aparece y lo barre todo: no solo la salud de la población, sino, también, la convivencia, la actividad económica, los proyectos y las expectativas de mucha gente.

En nuestro país coincide, además, con el inicio de un nuevo período de gobierno, con un nuevo partido, o mejor, con una coalición de partidos al frente del país, que de pronto ve como todo lo que anunciaron durante la campaña electoral que iban a hacer tiene que quedar postergado para atender a esta “urgencia” sanitaria que desplaza cualquier otra prioridad. Me imagino que esto ha de ser motivo de frustración y de enojo para quienes han puesto todo en juego para llegar a ser gobierno, soñando hacer algo distinto y queriendo proyectar al país hacia adelante, generando dinámicas nuevas de crecimiento económico y de justicia social. Ahora, todo eso deberá esperar!

**¿Qué lectura podemos hacer desde nuestro ser cristianos de todo esto? ¿A qué nos llama o nos mueve esta situación? ¿Cómo respondemos desde ACDE a lo que está viviendo hoy nuestro país, la región y el mundo?**

Deberíamos reflexionarlo entre todos. Yo me atrevo a tirar algunas líneas y podemos seguir rezando y reflexionando qué nos pide el Señor en circunstancias como esta. Lo primero es entender que esto no es algo querido por Dios. Enseguida hay gente que le atribuye intenciones a Dios: “por algo nos castiga”, “nos está poniendo a prueba”, “nos lo merecemos porque nos hemos alejado de Dios”, etc. Decir eso es no haber conocido nunca al Dios de Jesús! Dios no nos pone a prueba, no es un Dios sádico que nos lleva al límite, para ver hasta dónde aguantamos. Pensar que Dios, el Abbá Padre de Jesús, es así, es terrible!

Dios no maneja la creación a su antojo, “inventando” un nuevo virus para castigar a nadie! La naturaleza tiene sus ritmos y sus reglas y nosotros somos parte de esa naturaleza.

Lo seres humanos somos quienes, a veces, manipulando esa naturaleza, hemos generado verdaderos desastres, con consecuencias terribles para mucha gente. Con solo pensar en Hiroshima y Nagasaki, o en Chernobyl, ya está todo dicho. Lo segundo, entonces, es ser luz de esperanza en medio de toda esta situación. No debemos dejarnos ganar por el desánimo, por el espíritu de derrota o por la frustración. Debemos intentar apoyarnos unos a otros, apoyar a quienes tienen hoy la responsabilidad de gobernar el país y, por lo tanto, de guiarnos en medio de esta situación de crisis. “Poner palos en la rueda” o exigir sin estar dispuestos a hacer sacrificios a nivel personal o de la empresa, es ser, como mínimo, irresponsables.

**Hoy, más que nunca, lo importante es colaborar: aportar ideas, ayudar a pensar soluciones y ponerlas en práctica! Es un momento muy duro para todos, pero debemos ponernos en el lugar de quienes tienen las mayores responsabilidades y ayudarlos a buscar la forma de salir adelante, porque así es como salimos todos!**



Por eso, el tercer punto, es el llamado a la solidaridad. La Doctrina Social de la Iglesia tiene ahí mucho para decirnos. La solidaridad es un valor supremo, que nace del sabernos y reconocernos unos a otros como hermanos. Dios le pregunta a Caín, en el libro del Génesis, “dónde está tu hermano”, refiriéndose a Abel. Y Caín, que lo había matado, dice: “¿Acaso soy yo guardián de mi hermano?” La respuesta de Dios es que sí, que somos responsables los unos de los otros, que estamos llamados a cuidar unos de otros, atendiendo de un modo particular a los más pobres, los ancianos, los niños, los más vulnerables de nuestra sociedad.

La respuesta de ACDE y de sus integrantes ante esta situación, tiene que ser una respuesta en sintonía con esta invitación que nos hace la Iglesia a la solidaridad. Cada uno tendrá que ver el “cómo”, el “desde dónde”, “con quién” o “con quienes”, mirando siempre al que tengo más cerca: mis propios empleados, sus familias, su entorno, y pensar acciones concretas que los ayuden a vivir con dignidad los efectos de esta crisis.

Lo último, pero quizá lo más importante, es la invitación a poner nuestra confianza en Dios.

Tenemos una fuerte tendencia a tenerlo todo controlado, queremos que todo responda a la perfección a las planificaciones y proyecciones que hemos hecho, luego de muchas reuniones, FODAs, consejos, asesorías, etc. Pero, de pronto, irrumpe algo como lo que sucede ahora que desbarata todos nuestros planes y nos hace tomar conciencia de la fragilidad de lo humano, y de nuestra propia fragilidad. Le sucede, muchas veces, a las personas cuando

de pronto se les diagnostica una enfermedad grave o terminal; hoy nos toca vivirlo como sociedad, tanto a nivel país, como a nivel mundial.

La ciencia, que aparece siempre como “omnipotente” y “omnisapiente”, ocupando para algunos el lugar que antes, como sociedad, le atribuíamos a Dios, parece derrumbarse: no tiene soluciones, no tiene respuestas, no sabe qué hacer!

Por eso, la invitación es a poner nuevamente la mirada en Dios, desde la humildad de nuestra realidad, de lo que realmente somos, personalmente y colectivamente.

*Que esta crisis que nos toca vivir sea una oportunidad para sacar lo mejor de nosotros mismos que es, en definitiva, sacar lo mejor que Dios ha querido poner en cada uno de nosotros.*



# ACDE

ASOCIACION CRISTIANA  
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

Ahora, desde  
nuestro sitio web  
podés solicitar tu  
**Garantía de  
Alquiler**



Iniciá sesión en  
**anda.com.uy**



Ingresá los datos  
del alquiler y la  
información solicitada.



Cuando esté  
aprobada tu garantía,  
recibirás un mail con  
el certificado.



Coordiná con la  
Inmobiliaria o  
Administradora la  
firma del contrato.



**anda**  
Alquileres  
2400 07 14

## RSE hacia los empleados: ¿cómo la interpretan los profesionales de recursos humanos?



*Si bien el concepto de RSE se remonta a la década de 1950, durante casi todo el siglo XX este concepto se focalizó en la relación de la empresa con algunos de sus públicos externos, en particular: la comunidad, los vecinos y los consumidores.*

La RSE se planteaba como una herramienta para obtener legitimidad social y construir reputación corporativa. Fue recién a fines de la década de 1990 que se comenzó a vincular la RSE con los empleados y, por ende, con la gestión de los recursos humanos. Fue en esa época que comenzó a hablarse de RSE externa e interna.

En Uruguay, DERES incluyó desde el principio la dimensión interna de la RSE. En su Manual de Primeros Pasos este tema se englobó bajo el nombre de calidad de vida laboral. De igual forma, el IRSE de ACDE incluyó desde 2003 un conjunto de indicadores sobre la RSE hacia los empleados.

No obstante estas acciones, lo que ha faltado es “bajar a tierra” el concepto abstracto de RSE al caso particular de la relación de la empresa con sus empleados. Si bien se cuenta con listados de prácticas (por ejemplo, los indicadores del IRSE, los temas incluidos en el manual de DERES o los diversos asuntos sobre Prácticas Laborales propuestos en la ISO 26.000), falta traducir la definición general de RSE al caso específico de las responsabilidades de las empresas con su público interno. Contar con una definición de ese tipo

facilitaría a las empresas la identificación de sus responsabilidades concretas hacia sus empleados.

### Propuesta de definición para la RSE Interna

La guía ISO 26.000 define la RSE como la gestión responsable de las externalidades de la empresa sobre todos sus stakeholders y el medioambiente. En ese sentido, practicar la RSE implica tratar de minimizar en forma voluntaria los impactos negativos de la operación que no están limitados por las leyes o los contratos y, también, generar, impactos positivos que beneficien a los stakeholders y al medioambiente. A esto lo llamo el qué de la RSE (ver mi artículo en Empresarial N° 121). Como la ISO 26.000 es un documento que tiene fines prácticos, su definición incluye además elementos referidos a cómo se aplica la RSE, quién es el responsable de aplicarla y para qué se aplica (los beneficios que su aplicación genera para los stakeholders y para la propia empresa).

En este artículo propongo la siguiente definición para la RSE Interna, alineada con la definición general de RSE establecida en la Guía ISO 26.000:

La RSE Interna es la gestión responsable de las externalidades que produce la empresa sobre sus empleados (minimizar las externalidades negativas y generar externalidades positivas). Para hacerlo necesita: 1) interactuar con los empleados para conocer y atender sus necesidades y expectativas y 2) adoptar un comportamiento ético en la relaciones con ellos. La finalidad de aplicar la RSE es crear valor social y económico para los empleados, contribuir a su desarrollo humano y construir relaciones de reciprocidad entre ellos y la empresa. La aplicación de la RSE involucra a todos los integrantes que toman decisiones y realizan acciones que generan impactos sobre los empleados y se aplica en forma voluntaria por encima de exigencias legales y contractuales.

El diagrama ilustra esta definición, separando las cuatro dimensiones que la constituyen: qué, cómo, quién, para qué.

#### CÓMO:

Identificar las expectativas de los empleados.

Adoptar un comportamiento ético en la relación con los empleados.

#### QUÉ:

Minimizar las externalidades negativas y generar externalidades positivas.

#### PARA QUÉ:

Crear valor social y económico para los empleados.

Contribuir al Desarrollo humano de los empleados.

Construir relaciones de reciprocidad entre la empresa y los empleados que beneficien a la empresa.

**QUIÉN:** Involucra a todos los integrantes de la empresa.

**SE APLICA EN FORMA VOLUNTARIA, POR ENCIMA DE LEYES Y CONTRATOS LABORALES**

- ▶ El **qué** se materializa en decisiones y acciones específicas que generan impactos negativos sobre los empleados, como por ejemplo: evitar o mitigar las enfermedades laborales, impedir la discriminación y el acoso, implementar los despidos respetando la dignidad de las personas o cuidar el necesario equilibrio y entre la vida laboral y la vida familiar. También el qué incluye acciones que generan impactos positivos, como: ayudar a los empleados que tienen problemas de adicciones y a los que son víctimas de violencia intrafamiliar, facilitar su desarrollo personal y profesional, pagar salarios adecuados, fomentar que lleven una vida saludable, etc.
- ▶ El **cómo** refiere al conjunto de instrumentos que la empresa utiliza para dialogar y conocer las expectativas de los empleados (encuestas de satisfacción, reuniones, formas de trabajo en equipo, mecanismos de participación, mecanismos de diálogo con el sindicato, etc.) y para instalar la ética en las relaciones dentro de la empresa (contar con un código de ética y un comité de ética, capacitar en temas éticos, incluir criterios éticos en los procesos de reclutamiento y selección, etc.).
- ▶ El **quién** involucra a todos los integrantes de la empresa cuyas decisiones y acciones impactan sobre los empleados. En ese sentido, quedan aquí claramente comprendidos quienes establecen las políticas de recursos humanos y quienes lideran personas. Pero, además, si se tiene en cuenta que todos los empleados interactúan entre sí, el actuar en forma socialmente responsable los involucra a todos.
- ▶ El **para qué** refiere a los beneficios que el comportamiento socialmente responsable genera para los empleados y para la propia empresa. En relación a los empleados, aquí se incluyen los impactos negativos que se minimizan y los positivos que se generan. En ese sentido, obtener salarios adecuados, tener menos accidentes de trabajo, no experimentar acoso, trabajar en un ambiente laboral inclusivo, contar con contención y apoyo ante problemas personales y familiares son ejemplos del valor social y económico que el comportamiento socialmente responsable de las empresas genera para sus empleados. Estabilidad laboral, formación, tener la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa, buen equilibrio entre vida laboral y familiar y vida más saludable son resultados que contribuyen al desarrollo humano de los empleados.

En relación a la empresa, cabe incluir aquí diversos comportamientos de reciprocidad por parte de los empleados: su mayor compromiso y sentido de pertenencia, el aumento de la motivación y la satisfacción, la disminución del absentismo y de la rotación del personal, mayor receptividad ante los cambios organizacionales, empleados mejor alineados con los valores de la empresa y más calificados, etc. Bajo este enfoque, el qué y el cómo incluyen el conjunto de prácticas empresariales socialmente responsables relacionadas con la gestión de recursos humanos; el quién indica los actores internos responsables de llevar adelante esas prácticas y el para qué reúne el conjunto de beneficios que obtienen de la RSE Interna la empresa y sus empleados.

EMPRESA  
VERDE



Reciclamos más del  
**95%** de desperdicios

TECNOLOGÍA  
DE VANGUARDIA



Ecológica  
**HUV:** Reducción  
de emisiones CO<sub>2</sub>

APOYO  
SOLIDARIO



A emprendimientos  
ecológicos



grafica mosca



@graficamosca



graficamosca

[www.grificamosca.com](http://www.grificamosca.com)

LIBROS / REVISTAS / CATÁLOGOS / FOLLETOS / PACKAGING

### ¿Cómo interpretan la RSE Interna los profesionales de recursos humanos?

Actualmente estoy implementando en la Universidad Católica una investigación orientada a responder la pregunta: ¿qué entienden los profesionales de recursos humanos por RSE hacia los empleados? A fines de 2019 aplicamos una primera encuesta a una muestra no probabilística de socios de la Sociedad Uruguaya de Gestión Humana (SUGH), cuyos resultados fueron presentados el 19 de febrero. La idea es continuar ampliando el estudio a otros grupos de gerentes, mandos medios y profesionales de esta área. En el cuestionario se incluyó una lista de 19 prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos. Se pidió a los encuestados que indicaran si las consideran acciones de RSE hacia los empleados. Se ofrecían cinco opciones de respuesta, que iban desde 1 (seguro que no) a 5 (seguro que sí). En la tabla adjunta se indica el porcentaje de encuestados que respondieron con los valores 4 o 5; es decir quienes están seguros o casi seguros de que cada práctica es una acción de RSE Interna. Las prácticas están organizadas según su ubicación dentro del qué y del cómo de la RSE.

#### Porcentaje de encuestados que identificaron cada práctica como RSE hacia los empleados

Dimensión de	Práctica de RSE	Identifica como RSI
<b>Qué: Minimizar impactos negativos</b>	Procurar que la infraestructura, los equipos y la organización del trabajo tengan en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad.	59%
	Hacer todo lo posible para que en la empresa no haya discriminación ni se practique el acoso en ninguna de sus formas.	41%
	Brindar algún tipo de apoyo a las personas que son despedidas y ayudarlas a conseguir empleo.	37%
	Informar a los empleados sobre cambios internos y otros asuntos relevantes que puedan afectarlos.	33%
	Tomar medidas para minimizar enfermedades laborales.	33%
	Recurrir al despido como última alternativa en caso de necesidad de reducir costos.	22%
<b>Qué: Generar impactos positivos</b>	Apoyar las iniciativas de voluntariado solidario de los empleados.	93%
	Brindar a los empleados beneficios en materia de salud, educación, etc., que la empresa no está obligada a dar.	89%
	Promover la vida saludable y el equilibrio entre la vida familiar y laboral de los empleados.	85%
	Contratar personas pertenecientes a colectivos con dificultades para la inserción laboral.	67%

<b>Qué: Generar impactos positivos</b>	Sensibilizar a los empleados sobre el problema de la violencia doméstica y brindar apoyo a los que son víctimas de ella.	59%
	Promover y facilitar la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados.	33%
	Ofrecer al personal subcontratado algunos beneficios similares a los que tienen los empleados de la empresa.	26%
<b>Cómo: Identificar e interactuar con los empleados</b>	Promover el trabajo en equipo, la participación y el involucramiento de los empleados.	74%
	Mantener un buen relacionamiento y el diálogo con el sindicato que representa a sus empleados.	19%
<b>Cómo: Adoptar comporta- miento ético</b>	Tener un código de ética y contar con mecanismos para que se aplique efectivamente.	26%
	Promover el comportamiento ético de los empleados.	22%

Las cifras en la tabla sugieren que la idea que tienen los profesionales estudiados acerca de qué es la RSE hacia los empleados no incluye importantes componentes de la definición propuesta en este documento.

La mayoría absoluta de ellos no incluye como RSE la minimización de impactos negativos relacionados con la discriminación, los despidos, las enfermedades laborales y los cambios internos que pueden afectar a los empleados. Lo mismo ocurre con la generación de impactos positivos relacionados con la capacitación y el desarrollo profesional o la extensión hacia el personal sub-contratado de beneficios similares a los que se otorga a los empleados. Y algo similar ocurre con prácticas relativas al cómo incluidas en el cuestionario: mantener relación de diálogo con el sindicato, tener un código de ética y promover el comportamiento ético de los empleados.

### Consecuencias para la incorporación de la RSE en las empresas

Dado que el comportamiento de una empresa resulta del conjunto de decisiones y acciones de todos sus integrantes, la aplicación de la RSE requiere, como condición necesaria, la adhesión de todos ellos a los lineamientos de RSE propuestos por la dirección. Pero para que esto ocurra es necesario, previamente, que todos los miembros de la empresa sientan que la empresa actúa en forma socialmente responsable con ellos. De ahí la importancia crítica de que las empresas definan y apliquen políticas claras de RSE Interna. Pero para hacerlo, se requiere que los profesionales del área de recursos humanos tengan claro en qué consiste la RSE hacia los empleados. Los resultados de la encuesta sugieren que en este terreno hay todavía mucho camino por recorrer.



## Herramientas para los empleadores desde la visión del derecho laboral

Por: Dra. María José Poey, Guyer & Regules



Ante la crisis sanitaria y económica que está causando en nuestra sociedad la llegada del Coronavirus COVID-19, les proponemos analizar las medidas y/o institutos previstos en la normativa vigente que pueden ser utilizados por los empleadores en este escenario excepcional para organizar el trabajo y administrar los recursos humanos y económicos de las empresas.

### a) Régimen de “home office” o teletrabajo

El Decreto N° 94/2020<sup>(1)</sup> de fecha 13 de marzo de 2020, que declara la emergencia sanitaria, exhorta a todos los empleadores a instrumentar y promover el Teletrabajo o “home office”, en todos los casos que sea posible, esto



es que los trabajadores realicen sus tareas en sus domicilios; disponiéndose que el empleador deberá suministrar los implementos necesarios para realizar la tarea encomendada y que la realización del teletrabajo deberá ser comunicada a la Inspección General de Trabajo y Seguridad Social (“IGTSS”).

Debido a que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (“MTSS”) no está atendiendo al público por restricciones sanitarias, a aquellos empleadores que puedan cumplir con la exhortación del Poder Ejecutivo e implementen el teletrabajo parcial o totalmente en sus empresas sugerimos que se comunique vía correo electrónico a [inspecciondetrabajo@mtss.gub.uy](mailto:inspecciondetrabajo@mtss.gub.uy).

Para las empresas amparadas en el Régimen de Zonas Francas, que de regla se encuentran obligadas a realizar su actividad desde territorio franco, por Resoluciones del Área de Zonas Francas de la Dirección General de Comercio del Ministerio de Economía y Finanzas<sup>(2)</sup>, se autorizó en forma transitoria y excepcional a todo el personal de las Zonas Francas, a que también puedan realizar su actividad laboral de forma remota, en la medida en que la naturaleza de la misma así lo permita, por el período comprendido entre el 16 de marzo y el 10 de abril de 2020 inclusive.

Es la primera vez que una norma de alcance nacional regula – al menos parcialmente el “home office” o teletrabajo- y aunque parezca una obviedad, cabe recordar que en este supuesto el empleado deberá seguir percibiendo su remuneración habitual por parte de su empleador.

### **b) Goce de licencia generada – adelanto de licencia generada y a generarse en el 2020**

Otra posible herramienta que pueden usar los empleadores es solicitar que los empleados gocen los días de licencia generados y pendientes de goce hasta el momento. Si bien el principio es que la fecha de licencia anual sea fijada de común acuerdo, es posible que el empleador en ejercicio de su poder de dirección fije unilateralmente la fecha de la misma. En este caso, los empleados cobran el total de su jornal vigente por los días de licencia gozados y deben percibir en forma concomitante el correspondiente salario vacacional. Por su parte, el 20 de marzo de 2020 el MTSS resolvió<sup>(3)</sup> autorizar con carácter excepcional el adelanto de la licencia generada y a generarse en el año 2020 siempre que exista un acuerdo entre trabajador y empleador, sea por un período no menor a 10 días, se encuentre fundado en la emergencia sanitaria decretada en el país, sea redactado por escrito y comunicado ante la IGTSS vía correo electrónico a [inspecciondetrabajo@mtss.gub.uy](mailto:inspecciondetrabajo@mtss.gub.uy).

**220 NUEVAS UNIDADES**

★ ★ ★ ★ ★

**AIRE ACONDICIONADO** **EURO V | MENOS EMISIONES** **WIFI GRATUITO**

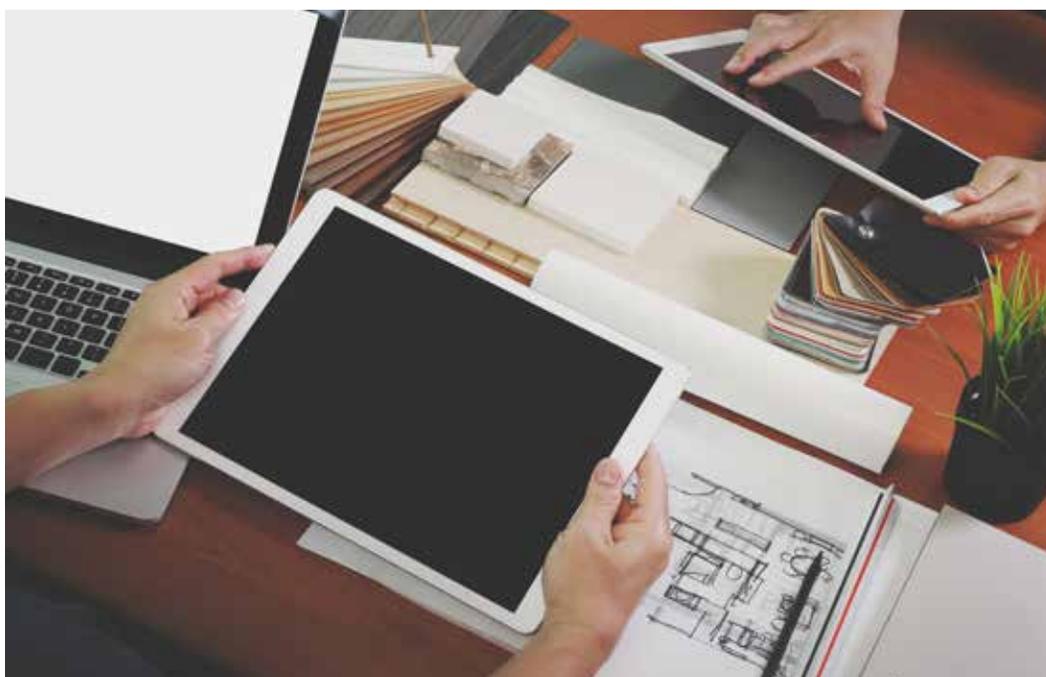
**PUERTOS USB | CARGADORES** **PISO BAJO | ACCESIBILIDAD UNIVERSAL** **STM**

*Siempre iremos contigo*

Social media icons: Facebook (@stm), Twitter (@stm), Instagram (@stm), WhatsApp (+598 4555810), YouTube (stm), and a phone icon (+9913572).

### c) Subsidio por desempleo

Es posible enviar a los empleados al subsidio por desempleo abonado por el Banco de Previsión Social (“BPS”), en el régimen general por: a) suspensión parcial de actividad (previsto únicamente para el personal jornalero por fracciones de mes), o b) suspensión total de actividad, para el empleado jornalero o mensual que no trabaja durante todo el mes. El período máximo de subsidio es de 4 meses o 48 jornales y en ese caso cobra del BPS un 50% de su salario topeado a la fecha a \$ 44.606,60 (que puede aumentarse en un 20% en caso de que el empleado tenga determinadas cargas familiares), y con un mínimo de \$ 5.574,33.



Por otra parte, 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) <sup>(4)</sup> un régimen transitorio y excepcional de seguro por desempleo atendiendo la situación de emergencia sanitaria que atraviesa el país, que flexibilizó el sistema de suspensión parcial de actividad. Este nuevo régimen en principio aplicará por un plazo de 30 días que van desde el 18 de marzo al 17 de abril, con posibilidad de que el Poder Ejecutivo lo prorrogue por 30 días más.

Con esta flexibilización se permite que los trabajadores mensuales puedan ser enviados también a subsidio por suspensión parcial de actividad cualquier día del mes, pudiéndolo cobrar en caso de no trabajar una fracción del mes (mínimo reducción de 6 días al mes) o menos horario (mínimo reducción del 50% de su horario).

El monto del subsidio pago por el BPS es de un 25% del promedio mensual de las remuneraciones nominales computables percibidas en los últimos 6 meses, calculado en forma proporcional al período de amparo al subsidio. Adicionalmente el empleado cobrará de la empresa los días u

horarios que efectivamente se trabajen en el mes.

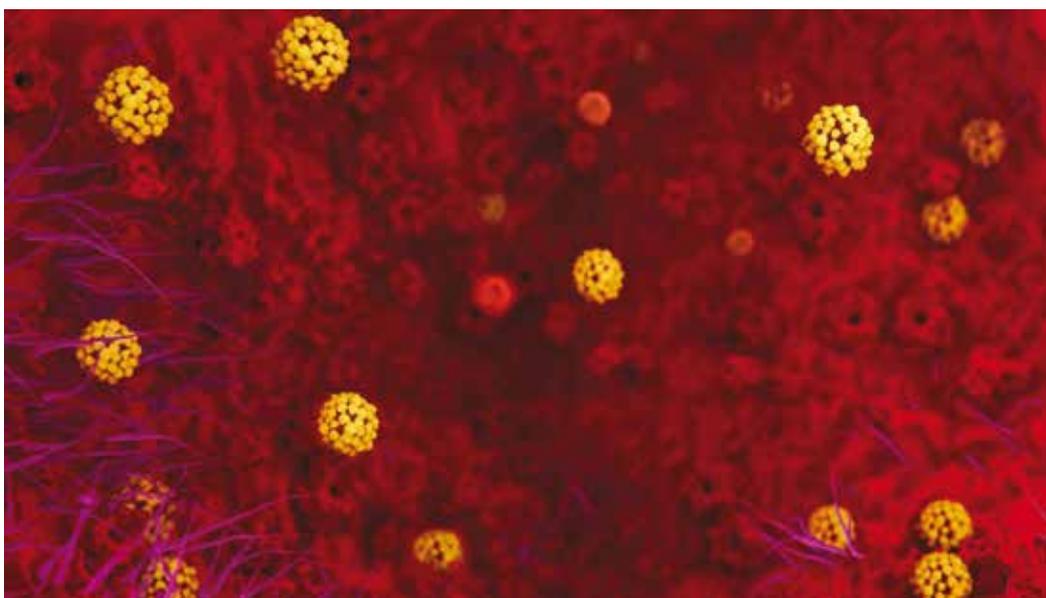
#### **d) Subsidio por enfermedad**

De acuerdo al artículo 5 del Decreto N° 94/2020 de fecha 13 de marzo de 2020 todas aquellas personas obligadas a guardar un régimen de aislamiento (cuarentena) a causa del riesgo de contraer o contagiar el virus COVID-19 (salvo aquellos que viajen a partir de la fecha del decreto), y estén comprendidas en el régimen de subsidio por enfermedad a cargo del BPS, tendrán derecho a percibir la prestación correspondiente por el período que corresponda.

Por su parte, el Decreto N° 93/2020 de igual fecha, en su artículo 8 establece quiénes son los que tienen que permanecer en cuarentena obligatoria, por lo menos durante catorce días, bajo contralor y siguiendo las indicaciones del médico tratante o de la autoridad sanitaria: a) los que hayan contraído COVID-19; b) las que presenten fiebre, y uno o más síntomas respiratorios (tos, dolor de garganta o dificultad respiratoria) y además, en los últimos quince días, hayan permanecido de forma temporal o permanente en “zonas de alto riesgo” (aquellas determinadas por la Organización Mundial de la Salud); c) quienes hayan estado en contacto directo con casos confirmados de COVID-19; d) las personas que ingresen a la República Oriental del Uruguay luego de haber transitado o permanecido en “zonas de alto riesgo”.

Por Decreto del Poder Ejecutivo de 25 de marzo de 2020<sup>(5)</sup> los trabajadores privados de 65 años o más podrán permanecer en aislamiento por el plazo máximo de treinta días percibiendo el subsidio por enfermedad común. Para acceder a este subsidio la comunicación deberá ser realizada por la empresa empleadora. Quedan exceptuados de esta disposición quienes realicen o puedan realizar trabajo desde sus domicilios.

El monto del subsidio por enfermedad abonado por el BPS equivalente



al 70 % de todos los ingresos que constituyan materia gravada para Contribuciones Especiales a la Seguridad Social, con un tope a la fecha de \$ 44.606,60, más la cuota parte de aguinaldo.

### **e) Subsidio especial para trabajadoras embarazadas y lactantes**

Existe además un subsidio especial regulado en la Ley N° 17.215 que se paga por el BPS en caso de que el empleador no pueda acceder al cambio temporario de actividades de trabajadoras embarazadas o en período de lactancia, en caso de que las tareas asignadas puedan afectar su salud o la de su hijo. Estos extremos deberán ser justificados necesariamente con certificación médica expedida por organismo competente.

En aquellos casos en los que la empresa no pueda afrontar este cambio (por temas locativos, por la naturaleza de sus actividades o como en este caso por los riesgos que implica la emergencia sanitaria por el coronavirus); en este caso, debe presentar una declaración jurada ante BPS fundamentando la imposibilidad de cumplimiento del cambio temporario dispuesto por esta ley y si esta negativa es debidamente fundada, BPS otorgará una licencia especial a la trabajadora, durante la cual la misma percibirá la mitad de su salario.

Debido a que el amparo no tiene tope ni plazo máximo para su goce – mientras la empleada esté embarazada o lactando - este subsidio muy poco difundido, puede llegar a ser más beneficioso que el seguro de paro.

### **f) Novación y cambios en el contrato de trabajo**

En principio, el empleador tiene la potestad de variar el contrato de trabajo (forma, tiempo y lugar), siempre y cuando haya una causa de justificación y no se genere un perjuicio grave al empleado.

Mediante acuerdos novatorios, y cumpliendo determinadas condiciones, también se pueden acordar rebajas salariales, las cuales tienen la ventaja de evitar en determinados casos la pérdida de la fuente laboral del empleado.



**Guyer &  
Regules**

(1) Disponible en [https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2020/decretos/03/cons\\_min\\_19.pdf](https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2020/decretos/03/cons_min_19.pdf)

(2) Disponibles en <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/resolucion-trabajo-remoto-zonas-francas>

(3) Resolución disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/institucional/normativa/resolucion-55020-autorizando-adelanto-licencia-covid-19>

(4) Resoluciones disponibles en: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/noticias/Resolucion%20143%20-%2018-3-2020.pdf> y <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/noticias/Resoluci%C3%B3n%20Seguro%20de%20Desempleo%2020032020.pdf>

(5) Disponible en: [https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2020/decretos/03/mtss\\_16.pdf](https://medios.presidencia.gub.uy/legal/2020/decretos/03/mtss_16.pdf)

# lo malo siempre termina



En esta época de cambios vertiginosos y de cuidados, más que nunca debemos atender a nuestra salud mental, ya que será nuestra aliada a la hora de sobrellevar esta situación de la mejor forma posible, además de permitirnos activar nuestra creatividad para reinventarnos. Es un momento de reflexión, de introspección y de renacimiento. Poder hacer esto de la manera más optimista posible, le brindará un nuevo significado a nuestra existencia y poco a poco, recuperaremos la paz.

Nuestra psiquis es muy susceptible a los cambios, a lo novedoso, a cosas a las cuales no estamos demasiado acostumbrados. El miedo a lo desconocido es ancestral, lo que está fuera de nuestro control afecta de manera negativa nuestra capacidad de razonar y actuar con claridad. El miedo desmedido, más que nunca en este momento, es por completo contraproducente, ya que será el responsable de elevar en nosotros el cortisol, lo que conocemos como la hormona del estrés. Y lamentablemente en un cuerpo estresado el sistema inmunológico se desregula. A mayor preocupación, más debilidad.

Por primera vez en la historia estamos viviendo una epidemia a tiempo real, todos los medios de comunicación, varias veces al día, todos los días, en todo el planeta, hablan del Coronavirus. El uso inconsciente de las redes acrecenta el pánico. Es muy posible que nos venza el miedo si no hacemos algo al respecto. Recuerda que nuestro cerebro tiene una focalización pesimista por naturaleza, en este momento prestarás más atención a la información alarmante que a la



tranquilizadora. Se distorsiona la percepción de la realidad y solamente se ve la cara negativa de la moneda.

Biológicamente estamos programados para focalizarnos en aquello que constituye una amenaza o que percibimos como tal. Es una cuestión de mera supervivencia, si no detectamos un peligro mortal, nos exponemos a morir. Pero esta condición es algo que debemos contrarrestar con pensamientos positivos y optimistas, porque no siempre refleja la realidad de la situación.

La controversia no ayuda, ya que provoca que percibamos todo con mayor peligrosidad y evaluamos los riesgos de una forma muy pesimista. Nuestra percepción del presente se verá peor de lo que en realidad es si alimentamos la paranoia.

### ¿Qué podemos hacer para calmarnos?



**Evitar la sobreinformación:** no leer ni escuchar sobre el tema todo el tiempo, no reenviar audios, videos, imágenes de las cuales no tenemos certeza y en especial si son alarmistas. La sobrecarga de información jamás es buena para el cerebro y mucho menos en una situación así. Hay tanta información a cada minuto y en algunos casos contradictorias, que eleva la ansiedad y nos agota emocionalmente por intentar estar al día de todas las noticias que surgen y este exceso de información nos daña.

**Seamos realistas:** debemos protegernos, el virus es altamente contagioso, pero no quiere decir que necesariamente la humanidad se exterminará. Seamos cuidadosos y utilicemos en la medida de lo posible las infinitas posibilidades online. Ser precavidos no es ser paranoico ni torturarse con pensamientos catastróficos todo el tiempo.

**Trabaja desde tu casa como si estuvieras yendo a la oficina:** establece horarios aunque sean menos horas, vístete como si fueras a salir, intenta armar un espacio para trabajar.

**Crea rutinas:** las rutinas le brindan coherencia y estructura a nuestro cerebro, intenta levantarte temprano, cocinar, descansar, tener tiempo para actividades productivas y no solamente ocio vacío.

**Preocuparse no es hacer:** no alimentes pensamientos repetitivos y adversos, alimenta la esperanza, la sensación de control que puedas tener en tu casa con tus actividades y elecciones.

**Confía:** los profesionales de la salud están trabajando arduamente por nosotros, todo el tiempo. Cuidémoslos a ellos también, llamando antes de saturar los centros de salud, no confundiéndonos con una gripe común, respetando la cuarentena en nuestro caso en la medida de lo posible.

**Apoyarnos en nuestros vínculos:** ya sea presencial o virtualmente, no te aísles emocionalmente. Hay que cuidar tu corazón y tu mente en este momento y la soledad absoluta no será buena compañía.

**Busca ayuda psicológica:** no descuides tu salud mental, el mundo de la mente y las emociones tienen un impacto gigante en tu estado de ánimo, tu salud física se puede ver afectada por la preocupación excesiva. Si bien en nuestro país no estamos demasiado acostumbrados a hacer terapia por video llamada, la misma es una herramienta super valiosa y podemos encontrar sentido y calma en este momento emocionalmente revolucionado.

**Practica mindfulness:** conciencia plena, momento presente, focalizar tu atención para no dejar escapar tus pensamientos hacia la preocupación excesiva tanto por el pasado como por el futuro.

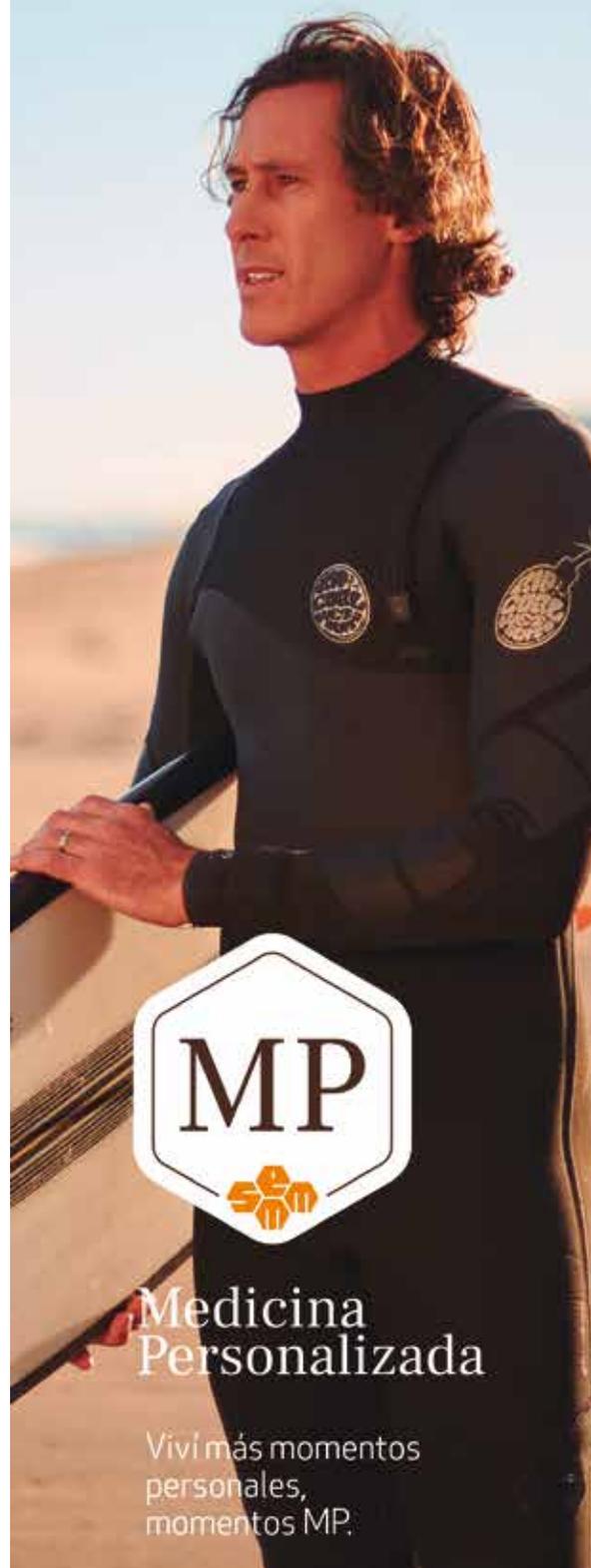
Recuerda que esta crisis es un despertar a la solidaridad, al cuidado entre todos, a ayudarnos desde todos los aspectos, un momento para poner nuestros talentos al servicio de la humanidad. Todos somos familia en este planeta, unámonos desde el amor y la empatía, dejemos el terror de lado y construyamos juntos un nuevo despertar. Lo malo siempre termina.

Mariana Álvarez: Lic. en Psicología en la UDELAR. Miembro de IPPA (International Positive Psychology Association). Directora en Centro Psicología Positiva Uruguay [www.psicologiapositiva.com.uy](http://www.psicologiapositiva.com.uy)

El cielo, el mar, la calma,  
vos y tu tabla.  
La felicidad que encontrás  
en el agua es única.  
Viví tu verano al máximo.  
Nosotros te cuidamos.

Soy auténtico,  
soy de MP.

Luisma Iturria  
Surfista



Medicina  
Personalizada

Viví más momentos  
personales,  
momentos MP.

## Programa GADE



*Claudia Sánchez, presidenta de CITA y facilitadora en el programa GADE.*

Cada vez se valora más el voluntariado porque habla de los propósitos vitales de las personas. ACDE ha logrado apoyar a centenares de empresarios y empresas y aportar a la transformación de la sociedad gracias a ese voluntariado, con un impacto social que permea todas las capas hasta volverse inmedible. Uno de esos voluntariados son los facilitadores del programa GADE, grupos de hasta siete empresarios que se reúnen para profesionalizar la gestión en sus organizaciones y afrontar los diversos desafíos que se les presentan.

Claudia Sánchez es, desde hace varios años, facilitadora de un grupo del programa, por lo que buscamos su testimonio.

### **Contanos un poco de ti. Sos presidente de CITA...**

Presidente de CITA, alterna en DERES, integro la comisión directiva de ANETRA (Asociación Nacional de Transporte carretero por autobús) y directora de GRALADO S. A. (Terminal y Shopping Tres Cruces). También soy madre de dos hijos, esposa e hija; roles importantes en la vida de las personas con los que también tenemos que buscar los equilibrios.

### **¿Cómo lo logras?**

Primero dándole importancia a cada uno de ellos; pensando que no hay que elegir uno sino que hay que tratar de equilibrarlos, no teniendo los platos en el aire sino en la mano y con buena comunicación para que cada uno sepa en qué estás, para que también, en momentos en los que tenés que dedicarte a determinadas cosas, no signifique que dejas de lado al otro.

### **Pero... ¿Multiplicás el tiempo?**

Lo administro y planifico mucho. Había un integrante del GADE que me decía; “no sé cómo hacés pero te acordás, aunque sea dos semanas después, que te pedimos algo”.... Soy muy ordenada y me apoyo en listas para no olvidar nada y establecer prioridades. Tengo además una actitud empática, siempre trato de ponerme en el lugar del otro lo cual a veces es bueno y a veces no tanto. Y sobre todo uno tiene que disfrutar el camino, tratando que nada sea impuesto. Hay momentos en que se tienen que tomar decisiones y ver en qué rol es necesario permanecer más tiempo sin perder de vista los demás. Recuerdo que, cuando mis hijos eran chicos, uno de los directores de la empresa me decía: “no se cómo hacés porque en el medio de los problemas que tenés que estás siempre ocupada, te llama uno de tus hijos y logras salir de todo el contexto”. Y sí, hay que separar todo eso sin perder de vista que hay que saber en lo que estás, porque sos una persona y los sentimientos y las emociones también están en juego.

### **¿Qué capacitación como empresaria tuviste?**

Soy Licenciada en Administración de Empresas y como papá tuvo la locura de comprar esta empresa que hoy dirijo, me dediqué más a trabajar que a seguir estudiando, más allá de que me hubiese gustado ser tanto contadora como abogada. Siempre digo que hay que hacer todo para tener información. Pero mi universidad ha sido la actividad del transporte, ahí aprendí muchísimo, donde estos temas de género de los cuales se habla tanto ahora, los tuve que enfrentar en otra época y que en realidad todo depende de cómo te hacés respetar y encarás el trabajo y la actividad.

### **¿Cuándo comenzaste a trabajar en la empresa?**

A finales de 1980 salía a estudiar, terminaba cuatro y veinte, nunca me voy a olvidar. Luego me iba a la empresa, terminaba a las ocho de la noche...tenía diecisiete años. Trabajaba vendiendo boletos, comencé en el departamento de turismo, en contacto directo con los pasajeros. Después continué trabajando en la parte de administración para también conocer todas las actividades, hasta que surgió una situación a nivel de dirección y me pidieron que fuera la directora de la empresa, y así fue que me introduje en algo de tanta responsabilidad y dedicación.



### **Ahora, vendiendo boletos seguramente había mujeres, pero no en la dirección ¿no?**

Cuando comenzó nuestra administración, no había mujeres. A partir de entonces ser mujer no fue un obstáculo para desarrollar diferentes roles en la organización. La incorporación de mujeres en distintos ámbitos y sobre todo a nivel de dirección se dio naturalmente, atendiendo las capacidades y considerando la confianza en las personas, sin importar el género. Esto fue transformador para una empresa que por su naturaleza tenía una tendencia machista, pero muy bien aceptado y adaptado. La presencia de mujeres en aquel entonces modificó la comunicación, cambió la percepción del liderazgo femenino y fue innovadora también por la inclusión de gente joven con visiones más actualizadas respecto a la gestión. Muchos de los derechos que hoy se están aceptando ya desde esa época estaban presentes en nuestra organización. Esta etapa estuvo cargada de gente con cabeza muy abierta. En mi caso, ese era un tema fundamental y cuando se producían desvíos, supe poner las cosas en su lugar.

### **¿De armas tomar?**

No sé si de armas tomar pero sí de ser firme y tener claros los valores y principios que nos rigen. Entonces a veces se llega a determinado límite, vos dejás a veces que lleguen a ese límite. Pero si ponés las cosas en su sitio, estas se reordenan y vas generando una trayectoria de determinadas características.

### **Comenzaste en ACDE hace tiempo...¿qué te atrajo?**

Era una asociación que nucleaba a importantes y prestigiosas empresas, que trabajaba de una forma muy particular sobre todo a nivel de los valores y nosotros éramos una empresa innovadora para ese momento, desde el punto de vista del valor del ser humano, de poner a las personas por delante, de cuidar a la gente, hasta de pensar que era más importante la gente que el propio usuario, el cliente. Porque entendíamos que si la gente estaba contenta con su trabajo, satisfecha viniendo a trabajar, si tenía salvadas sus necesidades importantes, iba a venir al trabajo de otra manera. Siempre tuvimos una actitud desde los principios de la Iglesia, más allá que no estaban tan preestablecidos. Siempre tratamos de estar muy cerca de la gente, con una heterogeneidad muy grande. Nosotros cuando entramos a la empresa teníamos trescientos sesenta empleados, cuando hubo grandes transformaciones, y había que liderar para que la gente creyera. Era fundamental la presencia de líderes en los que se confía y fueran seguidos para lograr objetivos. La gente cree, si les presentás un plan y le indicás hacia dónde hay que ir... Nosotros tuvimos sindicato antes de que se reinstalara la democracia. Eso también habla de una cabeza abierta en el sentido de escuchar, de negociar, de saber que hay necesidades y que todo eso permite lograr las mejores acciones.

### **¿Siempre te ocupó los GADE? ¿Cuánto hace que sos facilitadora?**

Debe hacer unos doce años. Un día me invitaron, no sabía lo que era un GADE. Me explicaron, me dieron una gran cantidad de información y me pareció súper interesante porque creo que la soledad del poder es una de las peores cosas que sufre el empresario. Mucho más cuando no tiene los conocimientos o la posibilidad de estudiar y de acceder a esos conocimientos

# sembrando futuro sustentable

SUSTENTABILIDAD · COMUNICACIÓN · DESARROLLO HUMANO

Somos una consultora enfocada en incentivar el desarrollo empresarial humano y sostenible a través de la consolidación de buenas prácticas que integren la sustentabilidad al corazón de cada empresa, proyecto u organización.

Gemma



info@gemma.uy



Empresa



Certificada

www.gemma.uy

y que tiene la valentía de emprender un negocio, o de seguir con uno, y que en definitiva se encuentra con un montón de problemáticas en épocas muy transformadoras, con muchos cambios de leyes, decretos y reglamentaciones, que han generado una necesidad de actualización de su parte, a la cual muchos no tienen acceso. Y volviendo a todo el tema de la solidaridad, uno tiene que pensar todo lo que puede dar desde un ámbito muy particular. Porque yo me he dedicado a una actividad determinada y la gente de los GADE es muy heterogénea en cuanto a sus actividades pero el fondo de los temas siempre es el mismo: las personas, los conocimientos, la tomas de decisiones, la angustia y el fracaso muchas veces, y otras la alegría de las decisiones bien tomadas y el orden que tiene que haber. El objetivo es ayudar a la gente a encaminarse por el lado de cómo hay que hacer bien las cosas para tener réditos y de mostrarles la responsabilidad que hay que asumir en esos roles con la mayor cantidad de herramientas. Creo que el GADE es un apoyo sumamente interesante y donde se genera un ámbito de participación y conocimiento. Yo podré dar mucho como facilitadora pero recibo mucho más de lo que doy, como la fermentación de cosas nuevas, el entusiasmo de la gente, que a veces no es tan joven pero que tiene muchos sueños y esperanzas de hacer cosas, el conocer actividades que uno no conoce, ver el sacrificio de gente que sola está logrando cosas increíbles y de su crecimiento. Ahí hay mucho para dar.

### **Hay empresarios que llevan muchos años en el grupo. Los has visto crecer, desarrollarse... ¿Qué sentís?**

Es emocionante, porque a veces hacemos un parate y nos asustamos del tiempo que pasó y cuando te ponés a ver el trayecto de todo, incluso observar a los que ya no participan pero que estuvieron en el grupo y fueron también artífices de lograr los objetivos propuestos y que fueron surgiendo a partir de los GADE con el entusiasmo, la sugerencia, los planteos y sobre todo también la exigencia de los integrantes del grupo lo que lleva a que cada uno vaya logrando muchas más cosas que las que se propuso.

### **¿Es para cualquier empresario un GADE, o se precisa de un perfil?**

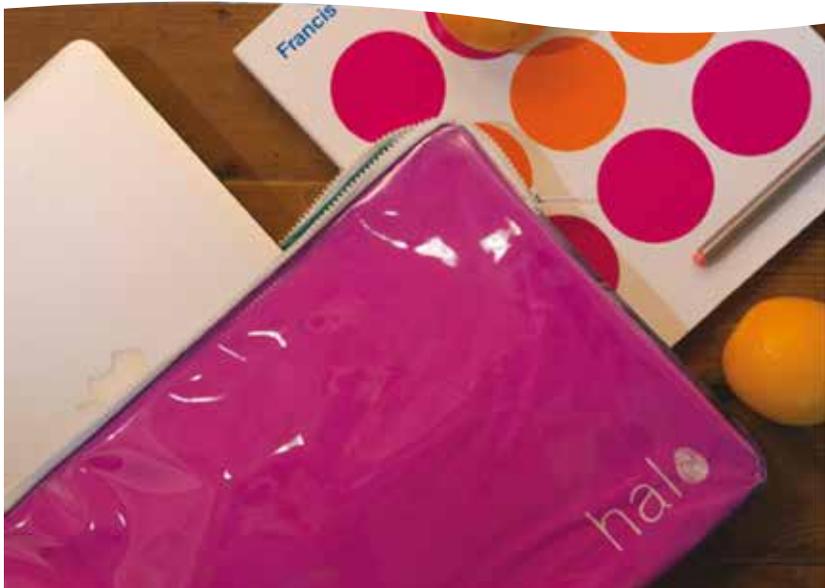
Primero que nada tenés que querer mejorar lo que estás haciendo. Segundo tener como objetivo hacer las cosas bien. Tercero tener una cabeza abierta, no podés seguir siendo “yo, yo, yo...”, porque nos cerramos y el GADE te va a ayudar a resolver problemas pero vas a tener que poner tu cuota para ayudar a los demás a tomar decisiones y a que también tus compañeros de “Directorio” logren los objetivos para sus organizaciones. También en ese ámbito tiene que haber solidaridad y escucha para los demás. Si uno va pensando solamente en resolver sus problemas, ese perfil no entra. La experiencia que hemos tenido es que una persona así decanta y se va. También hemos visto que cuando llegan momentos dramáticos o situaciones que los ponen al límite en su actividad, es cuando pretenden dejar el GADE y nosotros los convencemos que es el momento de permanecer y donde más tenemos que ayudar a que se abran las personas, cuenten dónde están realmente los problemas, no ser superficiales y meternos “hasta el hueso” para poder encontrar soluciones. Ahí es donde surgen las mejores cosas: en la apertura de los integrantes. Lógicamente en un ámbito de total confianza. La gente tiene que probar los GADE por una parte, no solo pensando en qué puedo

vender, o cómo mejorar mi negocio, que no sea solo networking como a veces se planifica para vender más. Por otra parte están las decisiones, de cómo tengo que estar acompañado y respaldado, y eso se logra porque hay una enorme sensibilidad por parte de los integrantes, realmente de ayudar al otro. Tienen que animarse a ser facilitadores. El hecho de darte a los demás, de saber escuchar, de planificar, de volver sobre un tema luego de las dos semanas después de la reunión... también es una experiencia interesante desde el punto de vista profesional para la vida y la trayectoria.

### ¿Les ha pasado decir “con esto no podemos, necesitamos de una ayuda externa”?

Siempre es aconsejable apoyarse en especialistas. Así sabemos que podemos contar tanto con asesores que integren ACDE, y también con una vasta red de contactos de la que dispone la asociación o sus socios. Se buscan las personas o empresas que puedan dar las soluciones a determinados temas. A esto hemos estado abiertos y es conocido por los integrantes del grupo, que cuentan con la posibilidad de tener asesoramiento de distinto tipo.

Como facilitadora soy también transmisora de valores. Dijiste anteriormente “vengo a ACDE por los valores que hay”, por una identidad de valores entre los que querías vivir, los que vivían en la empresa y los de ACDE y a su vez los transmitís.... →



Los productos Halo nacen en el programa Oportunidad de CEPRODIH, ONG que busca apoyar a personas con iniciativa emprendedora para que logren llevar adelante sus emprendimientos. Son piezas de excelente calidad, producidas con materiales reutilizados por mujeres dentro de espacios de capacitación y crecimiento.

Nuestra línea de productos es muy amplia y busca adaptarse a las necesidades de cada cliente. Nos incentiva y estimula el seguir desarrollando nuestra gestión en una sociedad responsable y justa en sus valores esenciales de respeto y solidaridad, promoviendo la paz, el trabajo digno, la familia y el cuidado del medio ambiente.

Los invitamos a explorar nuestro catálogo y encontrar el mejor producto para ustedes.

### ¿Cuáles son los principales valores que se transmiten en el grupo?

La confianza es una de las cosas principales. Porque en definitiva no podemos hablar o como quien dice, “desnudarnos” en una mesa de trabajo, si realmente no confiamos en el otro. El principio de la solidaridad, porque lógicamente la gente tiene que saber que hay un momento para él pero que también hay un momento para el otro. Y también el querer hacer las cosas bien, porque uno de los temas fundamentales es que los proyectos se inician sin tener en cuenta quizás todas las obligaciones que hay que tener presente, y luego como facilitadores tenemos la responsabilidad de encaminar a los participantes a que las cosas se hagan correctamente para proyectar un negocio en forma seria y responsable.

El respeto es muy importante también, porque da lugar a que tengas tu momento y los demás tengan el suyo y que tengamos también, cuando hay un problema una “alerta roja”, ahí sabemos que podemos llamar y estar en contacto con el otro que nos va a recibir con atención e interés.

### Tu estás en una empresa donde, por su dimensión parece fácil poder decir “ocupémonos de las personas”. ¿Pasa lo mismo en una pequeña empresa?

Creo que ocuparse de las personas es siempre importante, con las limitantes que eso puede generar. Yo digo que las empresas tienen que ser humanas pero cuando hay momentos difíciles, donde hay que tomar decisiones y parecería que ser humana sería no tomar esas decisiones, hay que pensar en lo que es mantener una fuente de trabajo y la concientización de lo que significa. Y ahí el humanismo va por cómo se toman las decisiones, cómo se comunican las cosas y en ese sentido hay que salvar también algunos problemas. Porque a veces en las empresas grandes el humanismo va por un lugar pero no hay tanto contacto directo con todas las personas, lo que no ocurre en empresas pequeñas donde se distorsiona un poco la confianza. En realidad hay que mantener las distancias necesarias, sin perder la humanidad y el acercamiento con la gente, sabiendo que el objetivo también es el de la empresa que es el de todos los que la integran.

La pandemia mundial nos ha puesto en una situación de gran incertidumbre, viviendo una crisis inigualable y con dificultades de proyección a futuro. Ello genera muchas emociones en todos los niveles en los que nos movemos, pero **debemos ser muy cautos y resulta imperioso mantener la calma, estar muy informados y conectados con quienes pueden ayudarnos, asesorarnos y de esa manera tomar decisiones más acertadas.** Por ello participar en estos grupos se hace más necesario porque los empresarios se encuentran aún más solos y necesitan para poder afrontar este día a día tan complejo, la contención, un ámbito donde poder desahogar sus emociones pero también donde se acompañe a tomar las decisiones necesarias para afrontarlo, potenciando el equipo, escuchando todas las sugerencias pero sin olvidar que está en cada líder la determinación final que es la toma de decisiones. También será momento para quienes carezcan de este valor, incorporarse.





dejar **ser**,  
soltar  
la necesidad de  
**hacer...**

contemplar



momento  
de **escuchar**  
**el silencio interior**,  
de tolerarlo



**MASVIDA**  
lectura para crecer con Sentido

 [revistamasvida](#)

## El técnico prevencionista asesora a las empresas para velar por la salud y el bienestar de los trabajadores



### Salud Ocupacional Empresarial

*La seguridad en el trabajo como base de la productividad.*

El técnico prevencionista es un aliado en la misión de velar por la salud y seguridad en la empresa. Con sus conocimientos y experiencia —alineados a la normativa vigente—, actúa como un «asesor» del empleador y el trabajador, definió María José Martínez, técnica prevencionista del equipo de Salud Ocupacional Empresarial (SOE) de la Asociación Española.

A través del SOE, la institución brinda una cobertura integral de las disposiciones del decreto 127/014, el cual obliga a las empresas con al menos cinco trabajadores a prestar atención en salud y seguridad ocupacional. El decreto agrega que el prevencionista actuará en equipo junto a un médico de salud ocupacional para proveer los servicios. Ya en acción, «el prevencionista va a la empresa, se entrevista con el empresario —que le puede plantear cuáles son los principales problemas (en seguridad y salud) que tiene la organización— y

eso le sirve de guía al técnico. Después habla con el trabajador, que le explica cómo es la tarea en sí», relató Martínez. La especialista explicó que parte de la función del prevencionista pasa por evaluar cómo trabajan las personas en la empresa para así detectar posibles actos inseguros. «Los accidentes ocurren cuando hay actos inseguros y condiciones inseguras. Hay que observar más allá de la entrevista», señaló Martínez.

Por esa razón, el técnico prevencionista se ocupa además de identificar y evaluar los riesgos en el ámbito laboral en base a métodos específicos. Se miden factores como la iluminación, el ruido, el polvo, los humos o vapores que actúan en el área de trabajo, y se comparan con los estándares establecidos en las distintas normativas.

A partir de la información obtenida, el experto elabora un informe técnico exhaustivo de la situación de seguridad laboral en que se encuentra la organización. En base a ese diagnóstico se plantean medidas correctivas y preventivas. La evaluación posterior es continua ya que el técnico hará un seguimiento de la evolución de la empresa.

Un apoyo en este sentido es llevar la estadística de accidentes laborales con información cuantitativa y cualitativa. El técnico analiza estos sucesos para determinar sus causas y evitar así que se repitan a través de acciones correctivas, dijo Martínez.



Por otra parte, el técnico prevencionista puede ser un asesor de la empresa proponiendo mejoras en la reformulación de los espacios de trabajo o en el diseño de nuevos proyectos, tomando en cuenta los aspectos de seguridad, higiene y ergonomía. «También colabora con RR.HH. en el asesoramiento de la selección más apropiada del personal según los resultados del análisis de tareas de los puestos de trabajo donde el riesgo es elevado», agregó.

## **Sensibilizar**

El éxito del plan que diseña el equipo de salud ocupacional para cada empresa depende del compromiso de empresarios y trabajadores. El desafío está en que a veces existe una resistencia de las personas a modificar sus .....→



hábitos para incorporar prácticas laborales más seguras. «Cambiar conductas puede ser difícil, porque se está acostumbrado a trabajar de una manera. Si lo hacés así y no te ha pasado nada, ¿cómo le hacés entender a la persona que está expuesta a un riesgo y que ha tenido el factor suerte a su favor?», cuestionó Martínez. Su respuesta apunta al trabajo «sistemático». El primer paso son las capacitaciones que informan sobre los riesgos existentes, las medidas a implementar, y los equipos de protección que se deben utilizar (de hecho, el prevencionista asesora al empleador desde el punto de vista técnico acerca de los implementos que mejor cumplen con las condiciones de seguridad).

Superado este punto, el técnico tiene que seguir sensibilizando porque muchas veces un colaborador «se habituó a trabajar con riesgo». Martínez recalcó que el técnico prevencionista promueve la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales, que causan daños humanos e incluso la muerte, así como pérdidas materiales. En definitiva, «no hay productividad con calidad sin seguridad», finalizó.

### “Secreto profesional”

Por su labor, el técnico prevencionista accede a información sobre el «corazón del negocio» de una empresa. Frente a ello y como ocurre en medicina, éste está comprometido con cuidar «el secreto profesional». «El técnico prevencionista actuará siempre teniendo como prioridad el interés por la seguridad e higiene de las personas, y nunca deberá relevar los secretos industriales y comerciales que ha conocido en su actividad profesional», subrayó Martínez.



# Respaldo & Experiencia en Viajes



**NEXTRIP**<sup>®</sup>  
Viajes & Turismo



# MASA

## trabajo en equipo

MASA surge de la convicción que el trabajo en equipo es la forma de llevar adelante los desafíos del mundo contemporáneo. A mediados de 2008, sus socios, Martín Pronczuk y Santiago Saeltone, tienen la oportunidad de realizar sus primeros trabajos bajo recomendación del actual decano de la FADU (Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo - UdelAR) para Europa, dando apoyo de manera remota a distintas oficinas de arquitectura allí establecidas.

Sus proyectos con destaque dentro de la Universidad y la afinidad generada con el equipo dentro de las cátedras, provocó, de manera natural, el acercamiento a la actividad docente. Ambos imparten clases en formato de taller con foco principalmente en las áreas de proyecto de arquitectura. Podríamos decir entonces que la actividad profesional y el vínculo con la actividad académica los mantiene en un ámbito de constante creación, producción, reflexión y aprendizaje.



## ¿Por qué la arquitectura?

Porque te da la posibilidad de generar escenarios en donde se desarrollan las relaciones humanas y eso es algo super conmovedor. Creemos que tener esa oportunidad es razón suficiente.

## ¿Cuál fue su primera obra construida?

Un pequeño pabellón previo a la construcción del Antel Arena. Se trataba de un encargo directo a un estudio ya consolidado y ellos nos invitaron a participar como colaboradores. Como consigna teníamos que realizar “algo” con bajo presupuesto y después de determinada fecha tenía que ser retirado del predio. De esta manera, trabajar con el tiempo y la materia nos parecía que era algo muy interesante de explorar. Entendemos que la arquitectura no es algo que obligatoriamente tenga que durar para siempre y en este caso nos parecía muy estimulante pensar que este pabellón tuviera “fecha de vencimiento”. El proyecto resultó ser un sistema de pórticos construidos con andamios, recubierto con una malla tipo sombrite blanco a modo de piel, generando una volumetría contundente y una sombra necesaria sobre la cancha de basketball dibujada en el pavimento. Mirando en retrospectiva este proyecto, nos enorgullece decir que se trató de nuestra primera obra, sobre todo por la posibilidad de haber concretado este hito fugaz de carácter público.



## ¿Están focalizados en este tipo de encargos públicos?

No tenemos un tipo específico de encargos, pero sí tal vez de la manera en que nos aproximamos al que hacer proyectual, ya sean de privados, concursos o licitaciones públicas. Por ejemplo, Casa Marindia fue un lindo ensayo sobre el habitar. Se trataba de diseñar la segunda casa o “casa de veraneo” para un cliente en la zona de Marindia, Canelones. Este tipo de encargo te permite jugar con más frescura ya que se trata de una casa de temporada y, como sabemos, las actividades en verano transcurren a otra velocidad. En este caso

.....→

nos planteamos como consigna trabajar el tema del vínculo con el paisaje, dejar un fondo lo más grande posible y que fuese segura cuando no hubiese nadie. Como estrategia optamos por una “barrita” que ocupara el largo del terreno y fuera lo más angosta posible para poder dejar un fondo privado generoso. Todos los espacios habitables están ubicados hacia el norte, de esa manera nos aseguramos un excelente asoleamiento. Los postigos de madera son los encargados de conectar la casa al paisaje o de cerrarse en el caso que fuese necesario para generar la privacidad deseada. Fue un proyecto que nos generó una gran alegría y muy buena visibilidad tanto en el medio local como en el medio global. Pero principalmente tuvo más impacto en los medios, revistas y exposiciones internacionales.

Casa Marindia



### ¿Comenzaron de muy jóvenes con los vínculos internacionales?

Si, de hecho los primeros trabajos fueron para el exterior. Primero haciendo tareas puntuales para otros estudios y con el paso del tiempo algunas relaciones laborales se fueron fortaleciendo. Podríamos decir que estas alianzas estratégicas adquirieron otra dimensión, transformándose en lazos humanos. Con Brasil trabajamos mucho con un estudio de colegas de Río Grande del Sur, sobretodo en concursos en donde el estudio crece de manera exponencial. Pasamos de tres a dieciséis personas. Hicimos algunos trabajos con un estudio de Bolivia y también trabajos con un estudio de Argentina, con el cual recientemente ganamos un concurso y tuvimos la oportunidad de construirlo. Fue una gran satisfacción. *Hoy en día con lo conectado que está el mundo es difícil saber el alcance o visibilidad que puede llegar a tener una obra. Es increíble.* →

## ¿Creen que el manejo de la información y la tecnología les abrió una puerta a lo global?

Sin duda, es algo que moldeó al estudio desde sus orígenes y es algo que incentivamos dentro del equipo de trabajo. Uruguay tiene un mercado muy chico, o muchas de las obras se asignan a estudios con trayectoria en el país (que no son muchos) con lo cual el acceso a estos canales para oficinas más jóvenes es muy difícil o casi imposible.

Por lo tanto, tener un vínculo con el exterior es un modo de sobrevivir. Hace poco nos contactaron desde África por un encargo directo en el que estamos trabajando vía plataformas virtuales, y también nos surgió un pedido de asesoramiento por un caso puntual desde Chipre.

A la fecha estamos trabajando con un extranjero que se instaló en Uruguay para iniciar un viñedo desde cero. La transformación del paisaje rural hacia un nuevo paisaje de producción abre muchas oportunidades de trabajo y es algo que estamos desarrollando en el estudio. Desde un mirador de aves, hasta una bodega boutique. Podríamos concluir que de alguna manera u otra siempre estamos tejiendo, porque nunca sabes qué oportunidades puede traer el futuro.



Martín Pronczuk y Santiago Saettone



Por mas información [www.masa.com.uy](http://www.masa.com.uy) o siguenos en Instagram: @masarquitectos

# MASA

## Las paradojas de la libertad



Contenido cedido por revista MÁS VIDA ©❤️🌱

La iluminación siempre es un reencuadre, una solución a los dramas existenciales, 180 grados opuestos a las soluciones intentadas, una paradoja.

La libertad no se conquista.  
Para ser libre no hay que aprender a combatir, hay que aprender a renunciar, a fluir sin aferrarse.

No se puede agarrar con nada al que de nada se agarra.

Libres son los invulnerables.  
Para ser invulnerable, hay que ser totalmente vulnerable.  
Para ser totalmente vulnerable, hay que confesarse.

*“Me complazco en mis debilidades... porque cuando soy débil, entonces soy fuerte”.*

*Segunda carta del Apóstol San Pablo a los Corintios.*



todos los días  
tenés una gran  
**oportunidad**  
de empezar a  
cumplir  
tus **metas**



- 180 páginas • 35 ejercicios
- Videos • Meditaciones
- Cupones para compartir

Basada en la Psicología Positiva.

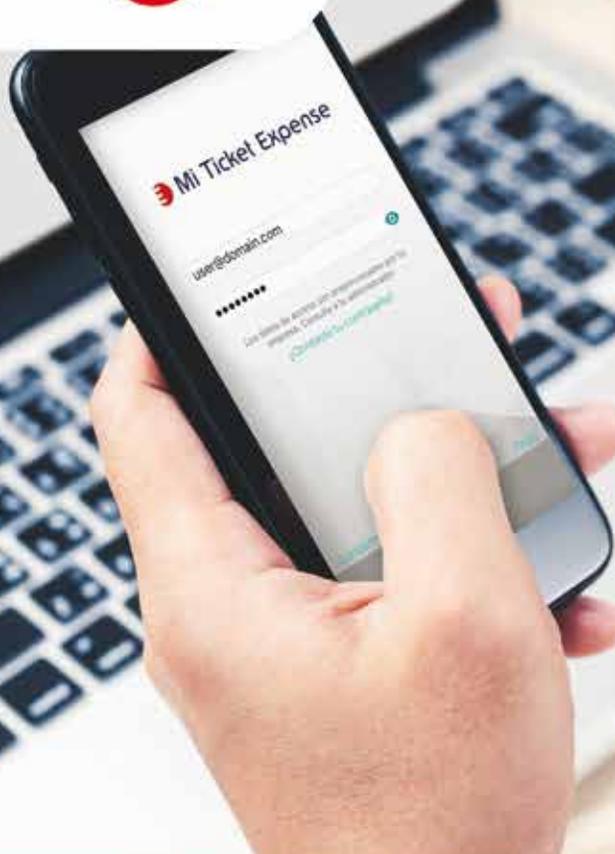
- Evaluación por temas y resultado final para medir tu nivel de optimismo.
- Ejercicios y test avalados científicamente por Universidades internacionales como las de Pensilvania, Harvard y Carolina del Norte.

**MÁS VIDA** cumplió 8 años ininterrumpidos en el mercado generando contenido positivo.

Para festejarlo sacó la **GUÍA hacia tu Bienestar** que fue Certificada oficialmente por el gobierno chileno como herramienta para su Programa de Capacitación, desarrollo y empleo en todo el país.



GRACIAS a los más de 80 columnistas de 13 países que nos acompañan y hacen posible nuestra publicación.  
GRACIAS a todas las empresas y aliados que se han sumado a lo largo de todo este tiempo. ¡Por mucha **Más Vida!**



La solución integral para optimizar la administración y el pago de los gastos de viaje, caja chica y más

- Tarjeta exclusiva y dedicada para tus gastos empresariales
- Aceptación en red de comercios Mastercard
- Plataforma online 7x24
- Control y rendición de los gastos vía web o app



Descargá la App  
**Mi Ticket Expense**



[www.edenred.com.uy](http://www.edenred.com.uy)  
Tel.: 2408 8080

