

# Revista Científica

de Estudios Sociales

Revista científica de Estudios Sociales, RCES

E-ISSN: 2958-6070

ISSN: 2959-4685

[revistacienciassociales@uam.edu.ni](mailto:revistacienciassociales@uam.edu.ni)

Universidad Americana, UAM

Managua, Nicaragua

---

## EMPRESAS HUMANAS, LA NUEVA NORMALIDAD

---

### Cómo citar:

Naranjo-Picones, C., E. (2023). Empresas humanas, la nueva normalidad. *Revista Científica de Estudios Sociales*, 2(1), 42-49.



Obra bajo una licencia Creative Commons-Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0

# EMPRESAS HUMANAS, LA NUEVA NORMALIDAD<sup>1</sup>

## HUMAN ENTERPRISES, THE NEW NORMALITY

<sup>2</sup>Carla Elisa Naranjo Picones  
orangecmmx@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3217-8842>

**Recepción:** 10 octubre de 2022 | **Aceptación:** 10 febrero de 2023

### RESUMEN

La pandemia ha impulsado un cambio radical en las prácticas laborales, llevando a las empresas a volverse más humanas y adaptarse a la "nueva normalidad". El trabajo remoto ha facilitado la contratación global y ha generado desafíos tecnológicos y socioemocionales para los empleados. Las empresas deben apoyar a su personal y adoptar estructuras colaborativas, abandonando las jerárquicas. Estos cambios plantean interrogantes sobre el futuro de las empresas y el trabajo en equipo, pero también brindan oportunidades de crecimiento y cuidado mutuo. La solidaridad y colaboración manifiestas han fortalecido las relaciones laborales. Podemos concluir que las empresas tuvieron que adoptar muchos cambios con la llegada de la pandemia. Si les quedó de otra o no, es algo en lo que diversos autores difieren, aunque definitivamente al adoptar todas estas medidas en las que apoyan al empleado y se preocupan por su salud mental al igual de que cumplan sus objetivos, definitivamente las hizo más humanas.

### PALABRAS CLAVE

Pandemia, prácticas laborales, Empresas, Trabajo remoto, solidaridad

### ABSTRACT

The pandemic has driven a radical shift in work practices, prompting companies to become more human and adapt to the "new normal." Remote work has facilitated global hiring and brought forth technological and socio-emotional challenges for employees. Companies must support their staff and embrace collaborative structures, leaving behind hierarchical ones. These changes raise questions about the future of businesses and teamwork, while also offering opportunities for growth and mutual care. Evident solidarity and collaboration have strengthened work relationships. In conclusion, companies had to undergo significant changes due to the pandemic. There may be differing opinions among authors, but adopting measures that support employees' mental health and goal fulfillment undeniably made them more humane.

### KEYWORDS

Pandemic, work practices, remote work, companies, solidarity

---

<sup>2</sup> Centro Educativo Bosquet. Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.



## INTRODUCCIÓN

### *La Pandemia y los cambios que originó*

Ya nada es igual, el cambio casi radical en la antigua manera de trabajar es hoy lo que llaman la nueva normalidad. La pandemia de COVID-19 ha activado el cambio más grande en las prácticas laborales en tiempos modernos, y todo parece indicar este cambio no será temporal (Moua, 2022).

Los grupos tradicionales en los que se organizaban las empresas están siendo reemplazados para convertirlos en talentos globales y digitales. Con la llegada de la pandemia, se ha demostrado que los empleados de las empresas pueden trabajar plenamente desde casa, y esto ha implicado, durante el paso de estos dos años, que los empleados han pasado mucho menos tiempo en las oficinas ahora y, probablemente, pasarán aún mucho menos o nada en absoluto en un futuro. Este cambio al trabajo desde casa ha propiciado una mucho mayor fluidez en la adquisición de personal profesional y directivo en todo América, Europa y Asia (Moua, 2022).

Al pasar mucho más tiempo en casa, los empleados no solo se ven expuestos a tener que adaptarse a cambios tecnológicos, sino también socio emocionales, en el que el apoyo de las empresas, tanto de sus directivos, como líderes de equipo y los departamentos de recursos humanos serán fundamentales (Naranjo P, 2022).

Es por eso que sostengo la tesis de que la pandemia forzó a las empresas a volverse más humanas, al forzarlas a orientarse hacia el interés no solo de las horas que trabajan los empleados, sino al dinamismo para cumplir sus objetivos, además de tomar en cuenta los factores psicológicos a los que se exponen sin restarles la dignidad que como personas poseen y a trabajar mano a mano, codo a codo, con sus empleados, de manera solidaria y cooperativa al crear una estructura lineal y dejar en el pasado las estructuras piramidales.

Al abordar este tema es importante y lógico preguntarnos: ¿Qué aspectos de la empresa cambiarán de ahora en adelante? ¿Qué es lo que la llevará a hacerse más humana? ¿Cómo se resolverán problemáticas del día a día? ¿Qué pasa con el trabajo en equipo? ¿Qué le ha enseñado la pandemia a las empresas y a los empleados? ¿Cómo educar a la empresa y a los empleados en el cuidado mutuo para su colaboración?, todas estas interrogantes, sin duda, guían el presente ensayo en torno a cómo las empresas y los empleados se han tenido que adaptar a la “nueva normalidad”, que en el futuro cercano simplemente ser llamada normalidad.

### **I. Cómo se hicieron humanas las empresas**

El contexto de recuperación en el que se encuentran muchas empresas después de que la crisis sanitaria a raíz del COVID-19 las haya afectado extremadamente, se presenta como una posibilidad para que estas comiencen modificaciones en sus estructuras, funcionamientos, procesos, etcétera para consolidarse y adecuarse a lo que la “nueva normalidad” representa.

Los balances de muchas empresas alrededor del mundo y sobre todo en México, donde la transición de lo convencional a la modernidad muestra bastante oposición, se han visto

considerablemente afectados y ha transformado la factibilidad de algunas de ellas en un verdadero reto. Para continuar siendo viables muchas empresas han apostado por reinventarse, desde buscar nuevos financiamientos, acceder a mercados diferentes hasta mantener integrados a sus empleados con nuevos métodos de trabajo, como el llamado “home office”.

Después de casi dos años de la pandemia del COVID-19 y de que las medidas de restricción se han sosegado a nivel global, las empresas enfrentan nuevos retos, como tener una nueva organización y compatibilidad dentro de sus departamentos, la gestión del trabajo desde casa, la búsqueda y retención de nuevos talentos, así como la determinación de nuevas estrategias para seguir pagando las deudas contraídas que las han permitido mantenerse a flote. Todas estas cosas suponen una oportunidad para que la empresa cambie de mentalidad y entienda como oportunidad, y no como crisis, esta situación.

Definitivamente, los cambios que se han presentado en el mundo laboral desde la explosión de la crisis de COVID-19 han contraído para muchas empresas el aumento sin medida del trabajo en algunos departamentos, los equipos de recursos humanos, sin duda, han sido de los más afectados, han tenido que reorganizar no solo a sus empleados, sino aplicar protocolos estrictos y enfocarse en el bienestar de los objetivos empresariales para ayudarlos a adaptarse a la tecnología, además de ayudarlos a mantener su bienestar físico y mental. El boom del “home office” ha servido como fórmula para que muchas empresas hayan mantenido su actividad durante la pandemia, sin embargo, ahora se apuesta por un regreso poco a poco a las oficinas y por modelos híbridos que combinan lo presencial con el trabajo a distancia, claramente esto ha presentado un fuerte cambio en las necesidades que los empleados presentan.

Es importante, según la opinión de los expertos, reforzar los recursos de las empresas en varias áreas. Alberto Gavilán, director de Talento en The Adecco Group asegura que “los grandes cambios se están produciendo en los departamentos de prevención y de comunicación, pero también en el de recursos humanos” (Gavilan, A, 2021 como se cita en Lara, 2021), ya no basta con realizar una labor de prevención de riesgos laborales basada en los manuales vigentes antes de la pandemia, ahora los trabajadores esperan que la empresa se preocupe por su salud tanto física, como mental y social.

En cuanto a la comunicación interna vemos como los mensajes presenciales son sustituidos con mayor frecuencia por videollamadas o comunicados digitales, por lo que las empresas deben destinar recursos para formar a este departamento en nuevas tecnologías, esta realidad genera en las empresas la necesidad de contar con profesionales de comunicación que aprovechen la tecnología para desarrollar su tarea con eficacia”.

En el área de recursos humanos se ha experimentado una gran transformación, empezando por los procesos de contratación y en las actividades de inducción, capacitación y formación de los empleados, los nuevos y los que ya estaban en la nómina. El trato presencial era clave para transmitir los conocimientos y el funcionamiento de la compañía, además de los valores de la empresa. Para asegurar la formación se ha recurrido a cursos en línea, pero este experto recomienda retomar la formación presencial en la medida que sea posible.

En los últimos meses las empresas han luchado por que el entusiasmo del “home office” disminuya, sin embargo aplicar esta metodología de trabajo de manera paulatina en las empresas aumenta la competitividad e incrementa su digitalización, algo que se muestra como indispensable en el contexto actual de la sociedad en donde no solo es importante buscar personas que estén ocho o nueve horas sentadas en una silla tecleando una computadora, sino

que se sientan con libertad de enfocarse también en proyectos personales, como su familia, lo cual es mucho más viable trabajando a distancia con flexibilidad en horarios de trabajo al ofrecer trabajar por objetivos y no por horarios, lo que lleva muchas veces a la pregunta: ¿son realmente más productivas las personas cuando manejan su propio tiempo?

Valentín Bote, director de Randstad Research, destaca estas ventajas:

“Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, va a tener que aplicar estas tres tendencias si quiere ser competitiva y rentable: la innovación tecnológica, la flexibilidad de los profesionales en sus puestos de trabajo, priorizando su seguridad y satisfacción, y el desarrollo de nuevos modelos laborales” (Lara, 2021).

La crisis por el COVID-19 ha impactado fuertemente a las empresas, ya que ha llevado a miles de empleados a buscar nuevas oportunidades de trabajo, ya sea para poder cuidar mejor de su familia, desarrollarse de mejor manera en el área laboral y personal o por necesidades económicas y de salud, esto sin duda abre una gran oportunidad para las empresas a la hora de captar nuevos talentos. “Las compañías que más esfuerzos hacen por fidelizar a sus empleados y atraer a los mejores candidatos serán las que tengan una ventaja competitiva” (Lara, 2021). Es visible como, sin duda, una de las mejores opciones que tienen las empresas para potenciar el compromiso de los empleados para con la empresa es invertir en el bienestar y desarrollo formativo de sus empleados.

## **II. La empresa: una comunidad de personas**

“No hay empresas de calidad, sino empresas donde los que en ella trabajan se esfuerzan en hacer las cosas con calidad” (Llano et al., 2009). Llano define a la empresa como una comunidad de personas, y habla de cómo existe concurrencia entre todos los grados de puestos de la empresa, es lógico pensar que a raíz de la crisis por el COVID-19 la tendencia de la estructura de las empresas a volverse lineales en vez de piramidales crece potencialmente. “Lo más importante no se centra en lo que aportan las personas sino en las personas que lo aportan”, es aquí donde la teoría se mezcla con la realidad, y confirma, cómo el destino de las empresas que buscan sobrevivir y crecer en esta nueva “normalidad” será el adaptarse y buscar como prioridad humanizar sus empresas. Y no es que esto sea tendencia con la llegada de una pandemia, hace más de 10 años que Carlos Llano escribe acerca de cómo la empresa reconocía erróneamente a sus empleados por las acciones que salían de ellas; y no por lo que esas personas representan; extraída de tales actividades, la persona se difunde en ellas y no queda un remanente sustancial que pudiera ser señalado como persona (Llano, C. 2008).

En el momento contemporáneo hay una implícita e inconsciente resistencia a asumir una idea objetiva y permanente sobre el hombre; el relativismo, tiene mucho que ver con esa resistencia y nos lleva a la pregunta ¿constituye en realidad el relativismo una falta de compromiso?, con base en la postura antípoda de aquella que debe adoptar el hombre de empresa, si el hombre no sabe nada, el hombre queda inmovilizado (Llano C, 2008).

Sin embargo, bajo, el supuesto de Llano de que la empresa es una comunidad de personas, en donde la condición de ser personas prevalece sobre cualquier otra condición, incluso la condición que se deriva de su pertenencia a esa comunidad que llamamos empresa, las empresas deben regirse, antes que nada, por las leyes y principios que derivan de las personas (Llano et al., 2009).

¿Y qué es la nueva normalidad? PricewaterhouseCooper México, (PwC) realizó en julio del año 2020 una investigación denominada: “Nueva Normalidad, nuevas formas de trabajo” con el propósito de conocer las expectativas de la fuerza laboral previamente al regreso a los lugares de trabajo. Se abordaron temas como el home office, los niveles de productividad y la colaboración durante el confinamiento, así como lo que desean los empleados para un regreso seguro a este nuevo entorno. Sería ingenuo pensar que las relaciones humanas no se han visto afectadas durante la pandemia por COVID-19, así como las empresas han preparado a sus empleados para digitalizarlos y ahora trabajar por objetivos y no por horas de trabajo, también se han preocupado por que continúen siendo personas empáticas y humanas (Limosner, 2020).

El trabajo en remoto requiere líderes capaces de mantener a sus empleados motivados y cohesionados a distancia. Los expertos en recursos humanos que durante la pandemia han presenciado en primer plano la migración de millones de oficinas al “home office”, opinan que los dos principales componentes que requieren los responsables que coordinan y supervisan equipos de trabajo que funcionan son la comunicación y la confianza (Granados, 2021).

“El entorno laboral ha cambiado”, afirma Salvador Sicart, director de la consultora Hays Response, “Aquellos que están fracasando en la gestión de sus equipos es porque continúan haciendo lo mismo de antes sin tener en cuenta que el contexto es otro”; según un análisis de la consultora Capgemini en los próximos dos o tres años, tres de cada 10 organizaciones en el mundo esperan que más del 70% de sus empleados trabajen a distancia (Granados, 2021). Y mientras el trabajo a distancia toma fuerza, la nueva forma de dirigir y coordinar las plantillas a distancia aparece. El contexto ha cambiado y por eso también los responsables deben hacerlo, no basta con ser el mejor profesional para dirigir un equipo, también hay que ser empático y humano.

Entonces, ¿cuál parece ser la clave para que los líderes de estos equipos que posiblemente están por todo el mundo tengan éxito? En una primera instancia, Sicart precisa que lo primordial es que el equipo tenga las metas claras, que no solo trabaje por trabajar, sino que dimensione que trabaja para beneficio suyo y de la empresa, con base en ideas de Carlos Llano, si la empresa tiene beneficios, el empleado tiene beneficios. Cuando existe una hoja de ruta definida y un clima de confianza, las horas de trabajo contabilizadas se convierten en un concepto obsoleto. “En lugar de realizar ese seguimiento exhaustivo de los horarios, hay que proporcionar al empleado la flexibilidad para conciliar”, explica Martín Una de las claves en estos momentos es cuidar el aspecto productivo y emocional de los empleados, abunda el experto de Hays Responser (Granados, 2021).

En base a los comentarios del psicólogo Carlos A. Naranjo, en una entrevista realizada para la elaboración de este ensayo, los empleados de las empresas, ya sean grandes o pequeñas, han pasado de trabajar rodeados cada día de sus compañeros a hacerlo solos en casa, o en todo caso rodeado del caos familiar, esto ha derivado en trastornos mentales, como la depresión y la ansiedad, entre otros, es por eso que resulta de suma importancia que las personas a cargo tomen en cuenta todas estas circunstancias por el bienestar psicológico de sus empleados, algo que anteriormente no era visto como prioritario y que en la situación actual y en un futuro es y será fundamental (Naranjo P, 2022).

María José Aranda (2022), encargada del departamento de la gestión de la felicidad de la empresa Ranman/Valoran en San Luis Potosí, resalta que, actualmente muchas empresas impulsan actividades en dirección del bienestar y la gestión de la felicidad del empleado, al generar sub departamentos que se enfocan principalmente en que el empleado tenga acceso

a actividades y especialistas en esta rama, como por ejemplo: actividades y retos físicos que mantienen al empleado involucrado en una actividad diferente al trabajo pero directamente relacionado con la empresa.

Detectar, evitar y tratar los problemas de salud mental en el ámbito laboral definitivamente no representa una tarea sencilla para las empresas, debido al carácter multidimensional que tienen, ya que no solo interfieren factores personales, sino también organizacionales y socioculturales. A esta dificultad se une la “mala fama” que pesa sobre las personas que tienen enfermedades mentales, como si no fueran tan comunes como la diabetes o el asma, lo cual causa que más de una tercera parte de las personas con trastornos mentales (población en general) no reciban el apoyo o tratamiento psicológico y psiquiátrico que requieren (Naranjo P, 2022).

Definitivamente, cada cabeza es un mundo, y por lo tanto cada trabajador tiene actitudes diferentes de acuerdo con su grado de salud, competencias, expectativas, valores y motivaciones, que van a servir de referencia para el grado de complacencia o no que tengan con su vida laboral y vital, así como su nivel de estrés y de calidad de vida, tanto la personal como la laboral. Los empleados que sufren de cualquier trastorno mental pueden sufrir variaciones de su comportamiento, estos sin duda se muestran como focos rojos de la necesidad de ser evaluados psicológicamente (Mingote Adán et al., 2011).

La Guía de Salud del MIR, editada por la Organización Médica Colegial y la Fundación Galatea, destaca los siguientes signos de alarma (que en general, son aplicables a múltiples profesiones): absentismo laboral, desmotivación y disminución en el rendimiento laboral, desobediencia e incumplimiento de las tareas propias del rol laboral, conflictos interpersonales, irritabilidad excesiva y conductas agresivas en el trabajo, falta de colaboración y evitación del contacto con los compañeros y dificultad en la toma de decisiones; es por esto que en el ámbito del trabajo: la inseguridad laboral, el bajo apoyo social, la baja remuneración económica, el pobre clima laboral, el desequilibrio entre la tensión laboral, la recompensa al esfuerzo y el bajo control laboral son condiciones relacionadas estrechamente con una mayor probabilidad de depresión y ansiedad (Mingote Adán et al., 2011).

Como se comentó con anterioridad, existe un fuerte estigma sobre las enfermedades mentales, y tristemente es por eso por lo que muchos empleados y las mismas empresas evitan abordar este tipo de situaciones, pero con la llegada de la pandemia del COVID-19, es importante que las empresas y líderes de los equipos pongan especial atención a no quitar la dignidad de sus empleados que se muestran con tendencia a estas situaciones.

Llano menciona que no hay más dignidad que el de la persona, ya que solo de la persona se puede decir que es digna, por lo tanto, no hay persona que no tenga dignidad. Dependiendo del tamaño de la empresa es que la cantidad de empleados es mucha o poca, sin embargo, la dignidad de cada persona es diferente, que no se es digno por ser una persona, si no por ser persona, por esto, la dignidad es calificada como la realidad más valiosa del universo y que fundamenta y dota de valor al universo.

Es por eso por lo que se tiene peculiar interés en personificar a la empresa y en fortalecer las vinculaciones que se tiene con una persona. Al ponerla en el centro de la empresa se logra que manifieste todo su valor, y así la empresa se llena de carga ética y de dignidad (Llano et al., 2009).

Al final, hablamos de cómo las empresas en el contexto actual deberán de crecer de la mano de la de sus empleados y viceversa, hablamos de la solidaridad. La solidaridad es uno de los principales principios de ética, pilar fundamental en el desarrollo de una empresa.

El principio de la solidaridad, también llamado principio de altruismo o principio de la cooperación habla principalmente de preocuparnos por promover el bienestar del prójimo y el mismo, y se halla en el fundamento de las principales tradiciones éticas y religiosas (Elegido, 1999) Si algo ha mostrado esta crisis a las empresas, es que la solidaridad entre empresa y empleado será clave como estrategia de negocio. El impacto económico de las medidas de confinamiento exige acciones excepcionales para apoyar a los empleados y mantener a flote las empresas.

## CONCLUSIONES

Sin lugar a duda, la repentina erupción de la pandemia COVID-19 ha traído intensos cambios sociales y económicos con ella. Las empresas por todo el mundo se han visto obligadas a cambiar sus modelos de negocio y sus principales formas operativas para asegurar su existencia y permanencia en el mercado.

Las empresas valientemente han adoptado nuevos modelos en los que las empresas caminan y crecen de la mano del empleado, abrazando el fuerte cambio que representó ir de lo convencional a la modernidad, como el “home office”, proveer a los empleados con las tecnologías necesarias para desarrollar sus tareas y definitivamente adaptarse a dejar de ver el reloj checador para corroborar si tienen buenos empleados o no.

La comunicación y la confianza, al igual que en una relación personal, en una relación laboral resultan ser los pilares fundamentales para el desarrollo de esta, estos dos factores se han mostrado latentes en todas y cada una de las decisiones que las empresas han tenido que tomar para con los empleados, si la empresa no comunica y no confía en el empleado, los empleados se muestran incapaces de hacer lo mismo para con la empresa.

De la mano, al mostrar las empresas solidaridad y colaboración al trabajar con el colaborador de una manera ética y humana y entender que es más importante la persona por ser persona y no por ser “esa” persona da al empleado esa dignidad que tanto se busca en el día a día, esa dignidad que nos hace a todos más humanos, humanos más valiosos para nosotros mismos y para los demás.

Podemos concluir que las empresas tuvieron que adoptar muchos cambios con la llegada de la pandemia. Si les quedo de otra o no, es algo en lo que diversos autores difieren, aunque definitivamente al adoptar todas estas medidas en las que apoyan al empleado y se preocupan por su salud mental al igual de que cumplan sus objetivos, definitivamente las hizo más humanas.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Aranda, J. M. (2022). *Entrevista a María José Aranda*. [https://docs.google.com/document/d/1b-VkzX\\_BZV\\_kHZWweV11\\_jlJQMI3ho9UukYt2zZ\\_xvsQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1b-VkzX_BZV_kHZWweV11_jlJQMI3ho9UukYt2zZ_xvsQ/edit?usp=sharing)
- Sison, A. G. (Alejo G.). (1999) "Juan Manuel ELEGIDO (1998). Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo, Ipade, México [RECENSIÓN]". *Revista Empresa y Humanismo*. 1 (1), 1999, 155 – 156 <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/55848/1/34442-96830-1-PB.pdf>
- Granados, O. (10 de febrero de 2021). *Cómo gestionar equipos de trabajo en tiempos de pandemia*. [Portal electrónico El País] <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-10/como-gestionar-equipos-de-trabajo-en-tiempos-de-pandemia.html>
- Lara, D. (20 de octubre de 2021). *Los desafíos a los que se enfrentan las empresas tras la pandemia*. [Portal electrónico El País]. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-10-20/los-desafios-a-los-que-se-enfrentan-las-empresas-tras-la-pandemia>
- Limosner, J. V. (2020). *Nuevas formas de trabajo escolar*. PWC, 41–47. <https://www.pwc.com/mx/es/archivo/2020/202008-nuevas-formas-de-trabajo.pdf>
- Ortega, G. F. (2013). Carlos LLANO CITUENTES, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, México: FCE 1997, 313 pp. *Tópicos*, 17(1), 305–310. <https://doi.org/10.21555/top.v17i1.381>
- Llano, C., Sagal, H., Elegido, J. M., & Termes, R. (2009). 30 Dilemas Éticos Empresariales Y Otros Textos, Cambios culturales de México, ed. Primera.
- Mingote, J. C., Pino Cuadrado, P., Sánchez Alaejos, R., Gálvez Herrer, M., & Gutiérrez García, M. D. (2011). Workers with mental health problems: General guidelines for detection, intervention, and prevention. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Suppl. 1), 188-205. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500012>
- Moua, C. (2022). Volvemos a imaginar el trabajo: Antes y después de la COVID-19. SC&C Blue Prism. [Blog 10 diciembre de 2020] <https://www.blueprism.com/es/resources/blog/reimagining-work-before-and-after-covid-19/>
- Naranjo P, C. (2022). Entrevista. <https://docs.google.com/document/d/1moQV79DTK2YFcTXsZSpZ-kLAVqqW8AIatrBsh81dWaq0/edit?usp=sharing>