

TEMA DE
ANÁLISIS

MAYO

2020

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?



RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos meses, nos hemos visto enfrentados como humanidad a un desafío para el cual no estábamos del todo preparados. Grandes crisis como esta pandemia tienen el potencial de remodelar la percepción pública sobre muchas áreas de la sociedad, desde organizaciones públicas y de salud, hasta grandes corporaciones y empresas. Es cierto, que en gran medida no hay manera de controlar todos los efectos que pueden derivarse de una crisis de salud como el COVID-19, sin embargo, hay algunos pasos que las empresas pueden tomar para ir mitigando el potencial impacto en su reputación¹.

De acuerdo a un estudio desarrollado por Villafañe y Asociados², la reacción inicial de las empresas ha sido de “proteger a los nuestros”, es decir, a sus colaboradores en una primera instancia, facilitando el teletrabajo y la higiene, entre otras medidas y a sus clientes en una segunda instancia. Sin embargo, “los nuestros” no son solo los colaboradores y clientes, sino que todos los *stakeholders* que interactúan con una organización, lo que incluye a proveedores y trabajadores subcontratados. Todos ellos son importantes y juzgarán el modo de actuar de la empresa frente a la pandemia. Tal y como destaca uno de los últimos reportes del Barómetro de Confianza de Edelman³, el cual se basa en una encuesta realizada a doce países, la respuesta de las empresas a la pandemia influirá directamente sobre las compras futuras: el 65% de los encuestados manifestó que, qué tan bien responda una marca a esta crisis tendrá un gran impacto en su probabilidad de comprar en esa marca en el futuro. Junto con esto, se enfatiza también que el futuro de la confianza corporativa está en riesgo, ya que un 71% de los consultados declaró que aquellas marcas y empresas que sean vistas poniendo sus ganancias por sobre el bienestar de la gente, perderán su confianza para siempre.

La reputación de las empresas es un activo valioso pero volátil⁴. Las empresas al incumplir las expectativas de sus *stakeholders*, por medio de su acción o inacción, ponen en riesgo que se dañe de manera permanente la confianza de estos, arriesgando con ello su credibilidad y legitimidad una vez superada la crisis. Junto con la reputación, otro activo intangible y valioso es la ética y cultura de buenas prácticas en las organizaciones. Este se vuelve un facilitador vital en el manejo de crisis y un complemento esencial para una buena gestión dentro de las compañías. En este contexto, el Centro

¹ Ipsos, *Corporate Reputation and the Coronavirus*, https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/20-03-56_correp_v2.pdf.

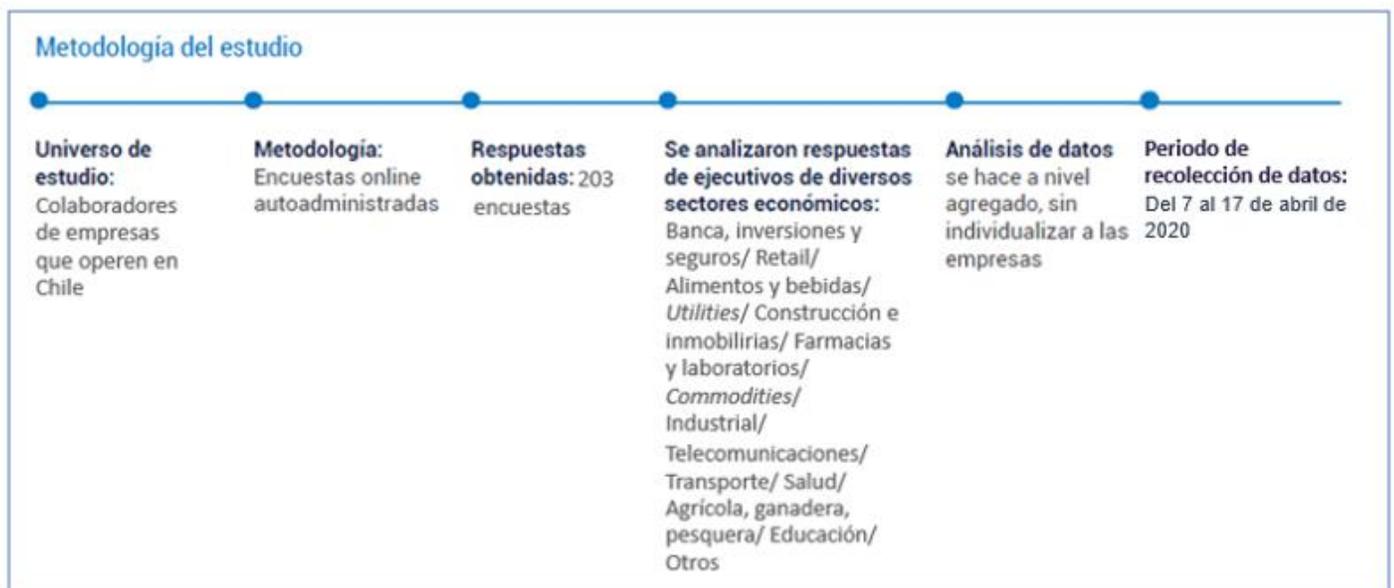
² Villafañe y Asociados Consultores, *Guía para Empresas: Gestión de riesgos reputacionales relacionados con el COVID-19*, https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6214035/200317%20Guia%20para%20empresas%20COVID19%20Villafa%C3%B1e%20y%20Asociados%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf?utm_source=hs_email&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-81dAO4A247EQwrhx4tCvVucEckR7K74GblqacveCwWg_92XkE-QcfdLZhkM4zPCnUga7DQ.

³ Edelman Trust Barometer, *Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic*, <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Brands%20and%20the%20Coronavirus.pdf>.

⁴ Craig Carrol, *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation* (United States: Sage Publications, 2016), 669.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

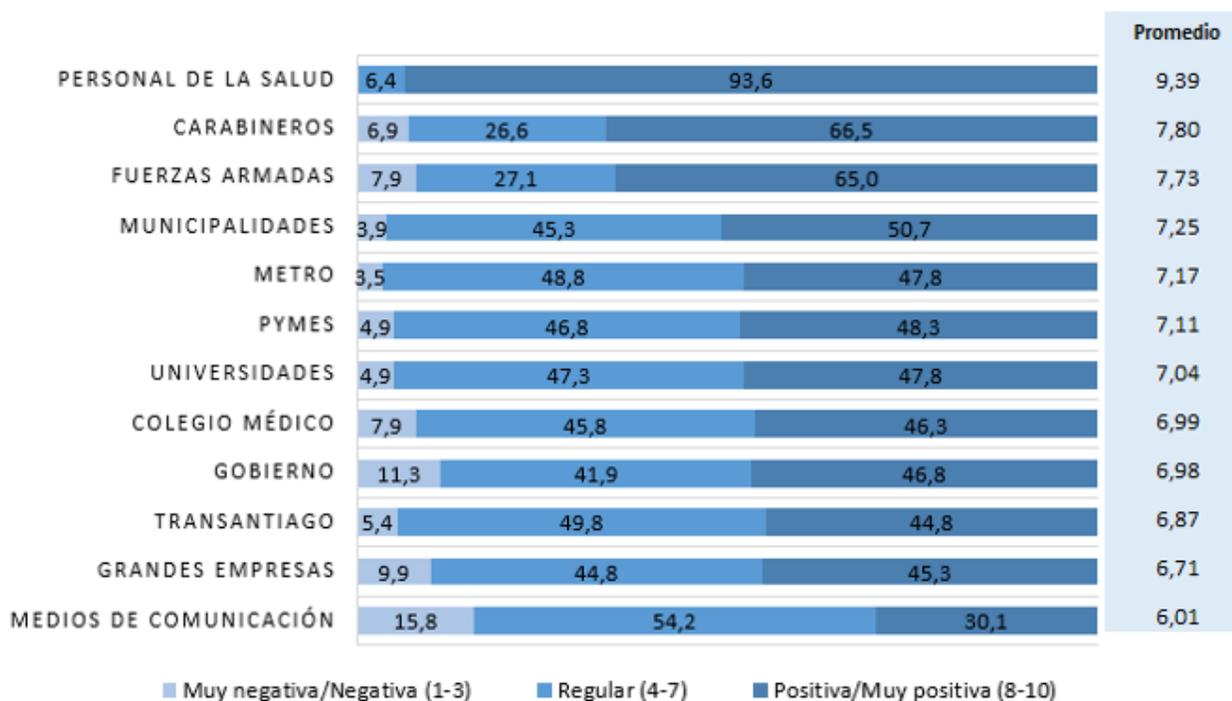
de Ética Empresarial y el Centro de Reputación Corporativa del ESE Business School de la Universidad de los Andes, desarrollaron un estudio que busca conocer la percepción de los trabajadores con respecto al rol que están llevando a cabo las empresas durante la pandemia del coronavirus. La investigación reveló que un mal manejo de la pandemia puede debilitar las confianzas, pero al mismo tiempo puede transformarse en una oportunidad para que las compañías logren restablecerlas. Junto con ello, otro *insight* relevante es el hecho de que los encuestados esperan en su gran mayoría que las empresas aseguren el bienestar de sus trabajadores, siendo de esta forma la crisis sanitaria una oportunidad para que las compañías superen las expectativas de sus colaboradores.



EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

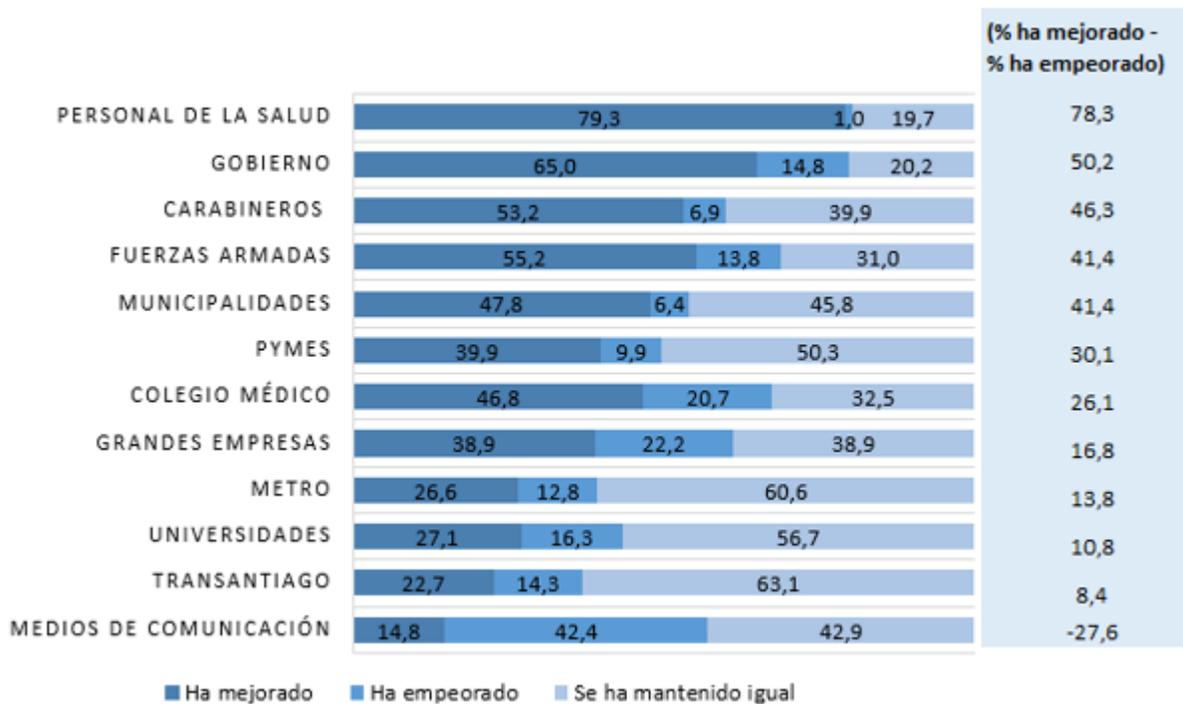
La pandemia puede convertirse en una oportunidad para reestablecer las confianzas

GRÁFICO N°1. En general, ¿cómo valora la actuación que han tenido las siguientes organizaciones frente a la pandemia? (escala 1-10) (%)



EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

GRÁFICO N°2: ¿En qué medida su opinión sobre las siguientes organizaciones ha mejorado, empeorado o se ha mantenido igual luego de la crisis sanitaria? (%)



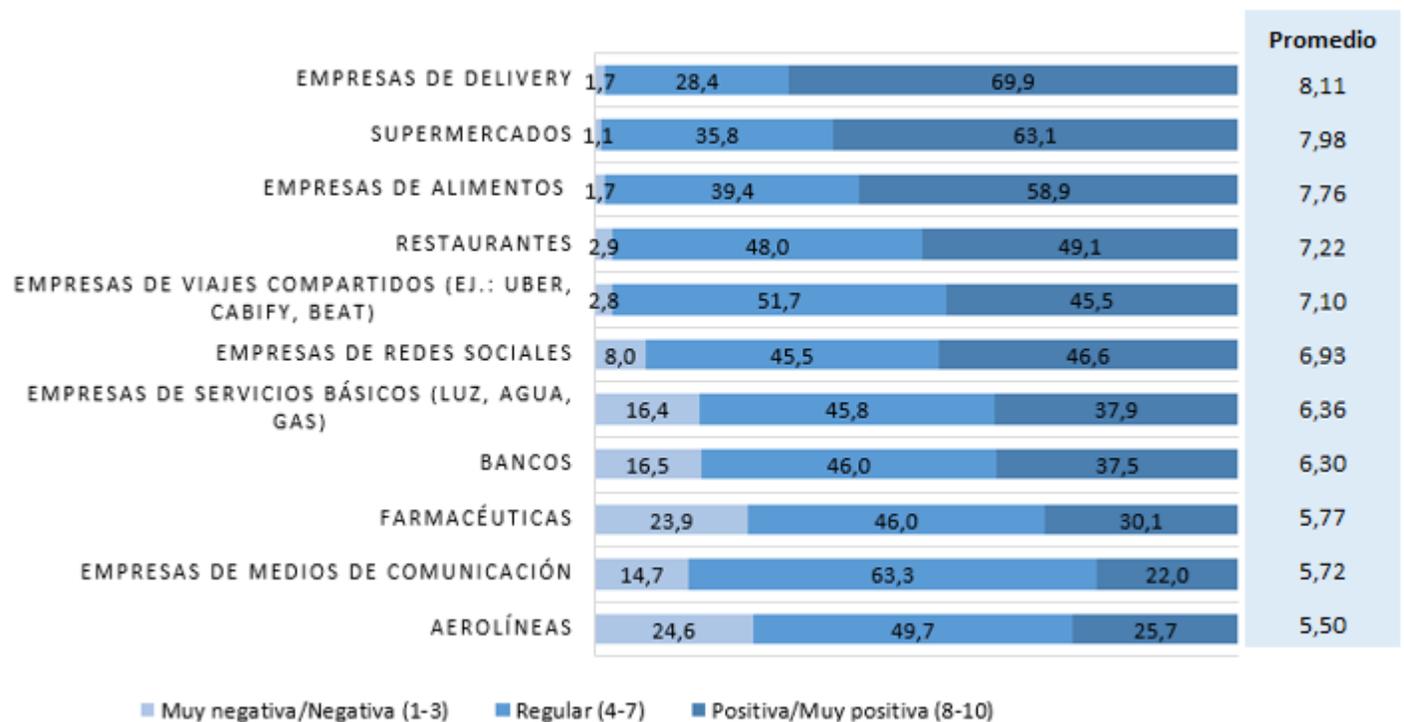
Si bien la evaluación de las organizaciones consultadas frente a la crisis sanitaria tiende a ser regular, esta mejora con respecto a la evaluación que existía de ellas antes de la pandemia (salvo en el caso de los medios de comunicación).

El porcentaje de encuestados cuya opinión de las grandes empresas ha mejorado, supera en 17 puntos porcentuales al de aquellos que declaran que ha empeorado. Sin embargo, esta diferencia es más abultada cuando se evalúa al personal de salud (78 puntos), Gobierno (50 puntos), Carabineros (46 puntos), las Fuerzas Armadas (41 puntos) y Municipalidades (41 puntos).

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

Las empresas asociadas al suministro y entrega de alimentos son las más valoradas durante la pandemia

Gráfico N°3: En general, ¿cómo valora la actuación que han tenido las siguientes industrias frente a la pandemia? (escala 1-10) (%)



Las empresas de *delivery*, supermercados y empresas de alimentos son los sectores económicos que obtienen una mejor evaluación durante la pandemia.

Por el contrario, las aerolíneas, medios de comunicación y farmacéuticas son las peor evaluadas por los trabajadores.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

La evaluación de las empresas frente a la pandemia no es homogénea, pero las expectativas sobre estas tienden a coincidir

Gráfico N°4: ¿Cuán de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la actuación del sector empresarial frente a la pandemia? (Porcentaje que está "de acuerdo" o "muy de acuerdo")

	Total	Posición directiva o de gerente	Mandos medios (jefe, supervisor, coordinador)	Posición subordinada (tiene un jefe y no tiene personas a cargo)
Están siendo flexibles, tratando de conciliar la seguridad de sus trabajadores con la continuidad del negocio	68,4	76,2	73,7	61,2
Están aprovechándose de esta situación para realizar despidos	26,0	19,1	33,3	23,5
Están impulsando iniciativas de carácter extraordinario para contribuir a superar la crisis	64,4	61,9	68,4	58,8
Su principal preocupación en estos momentos es que el negocio siga siendo lo más rentable posible	54,2	47,6	49,1	58,8

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

Gráfico N°5: ¿Cuáles considera que son los dos aspectos más importantes en que las empresas debieran enfocarse principalmente durante esta crisis? (Respuesta múltiple) (% de casos)



Existe una percepción mayoritaria de que las empresas están siendo flexibles (68%) y que están extremando recursos para superar la crisis (64%), aunque respecto a lo primero, esta idea está más extendida en los trabajadores con mandos medios y altos.

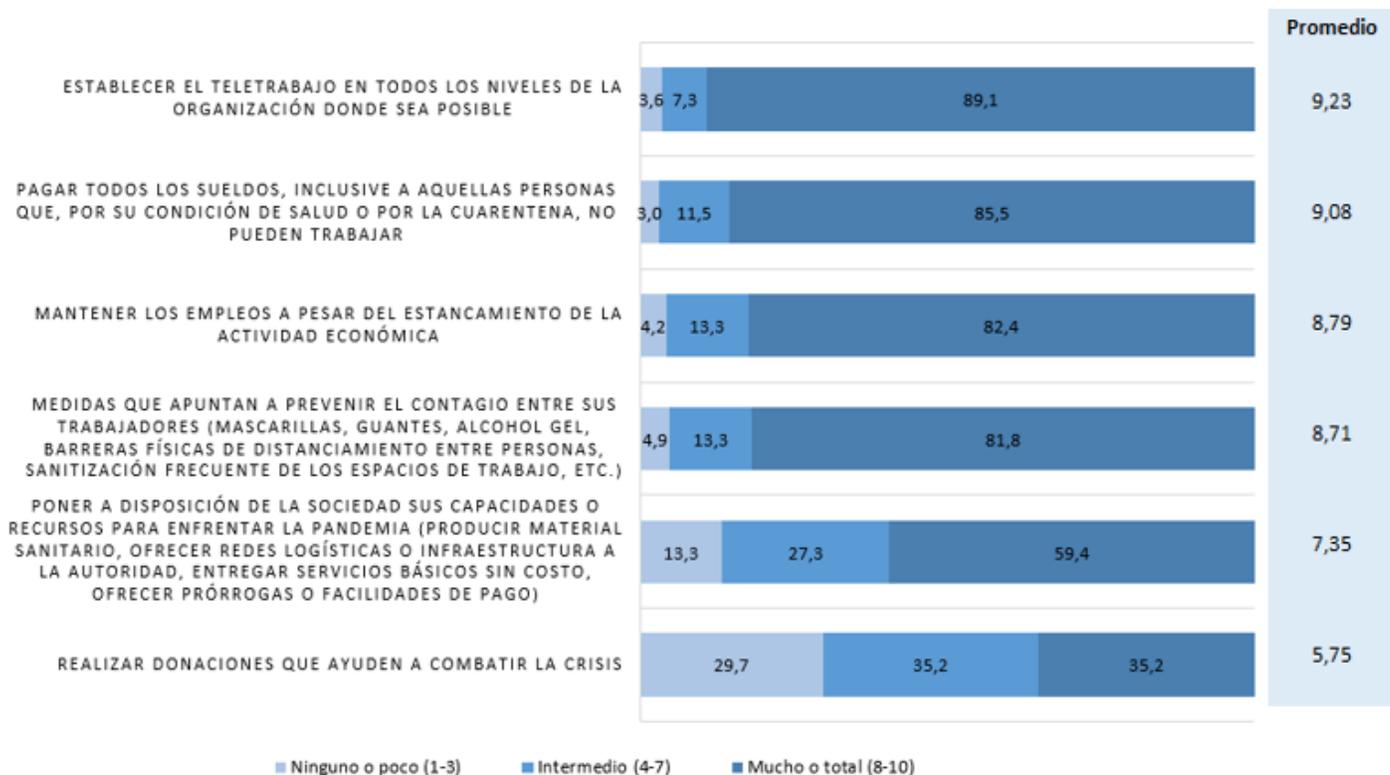
En tanto, la mayoría de los trabajadores estima que, aun en estas circunstancias, la principal preocupación de las empresas sigue siendo ser lo más rentable posible (54%). Esta opinión está más extendida en los trabajadores con posiciones subordinadas.

En lo que sí existe bastante similitud, en todas las posiciones al interior de la empresa, es que el bienestar de los trabajadores debiera ser el foco más relevante a tener en cuenta durante la pandemia (71%), seguido de contribuir a la sociedad con recursos, infraestructura y capacidades disponibles (44%).

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

Los trabajadores valoran el compromiso de sus empresas con el bienestar de los colaboradores

Gráfico N°6: ¿Cómo evaluaría el compromiso de su empresa con las siguientes iniciativas? (escala 1-10)



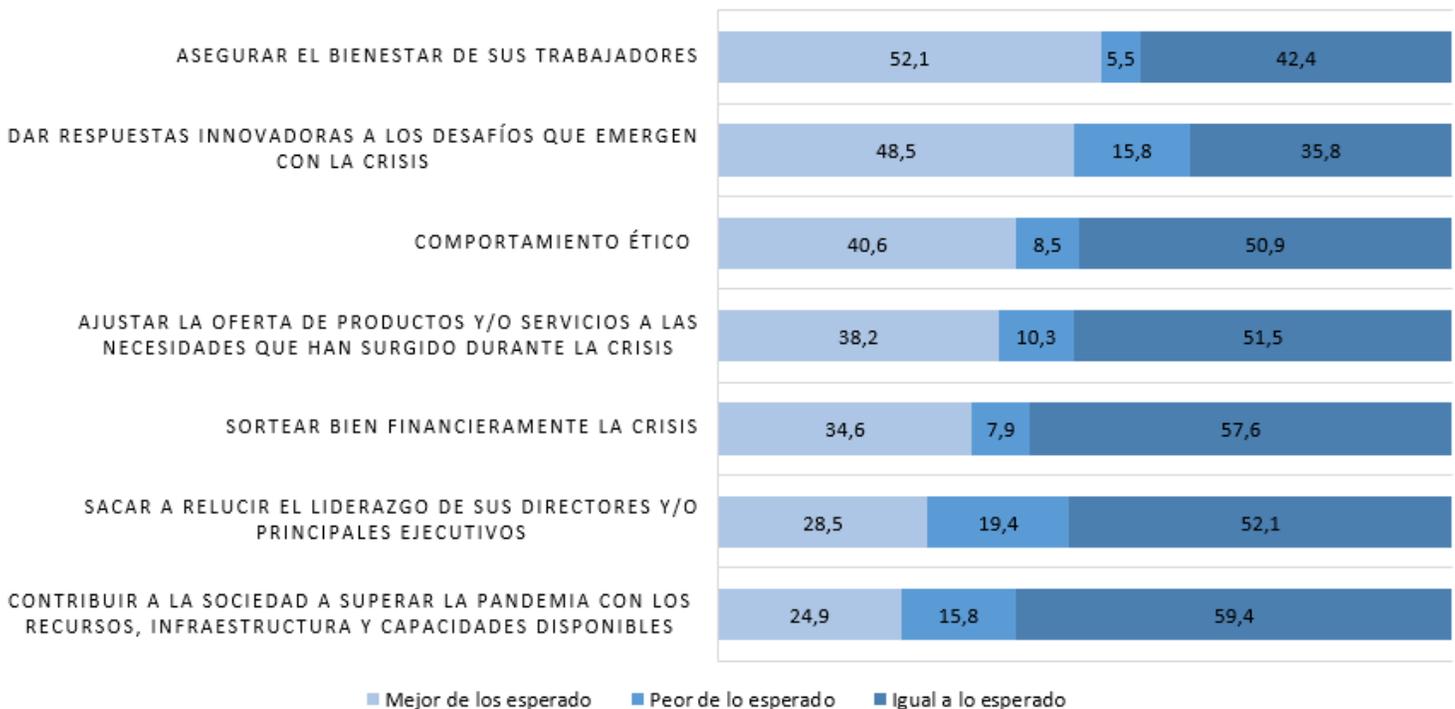
9 de cada 10 trabajadores reconocen el compromiso que han demostrado sus empresas con su seguridad - implantación del teletrabajo y medidas de sanitización de los lugares de trabajo- y con la protección de sus empleos -tanto la mantención de los mismos como de los salarios-.

Casi el 60% considera que su empresa se ha comprometido mucho o totalmente con la sociedad, poniendo a disposición de esta sus capacidades o recursos para enfrentar la pandemia.

La evaluación que hacen los trabajadores del compromiso de sus empresas con respecto a realizar donaciones que ayuden a combatir la crisis es más bien dispar.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

Gráfico N°7: ¿Considera que la respuesta de la empresa donde trabaja a esta crisis ha sido mejor, peor o igual a lo que esperaba respecto a (...)? (%)



En todos los aspectos consultados, el porcentaje de trabajadores que señala que la respuesta de su empresa ha sobrepasado sus expectativas supera al de aquellos que señalan que los ha defraudado.

Cerca de la mitad de los trabajadores encuestados considera que la respuesta de su empresa respecto a “asegurar el bienestar de sus trabajadores” y “dar respuestas innovadoras a los desafíos que emergen con la crisis” ha sido mejor de lo esperado.

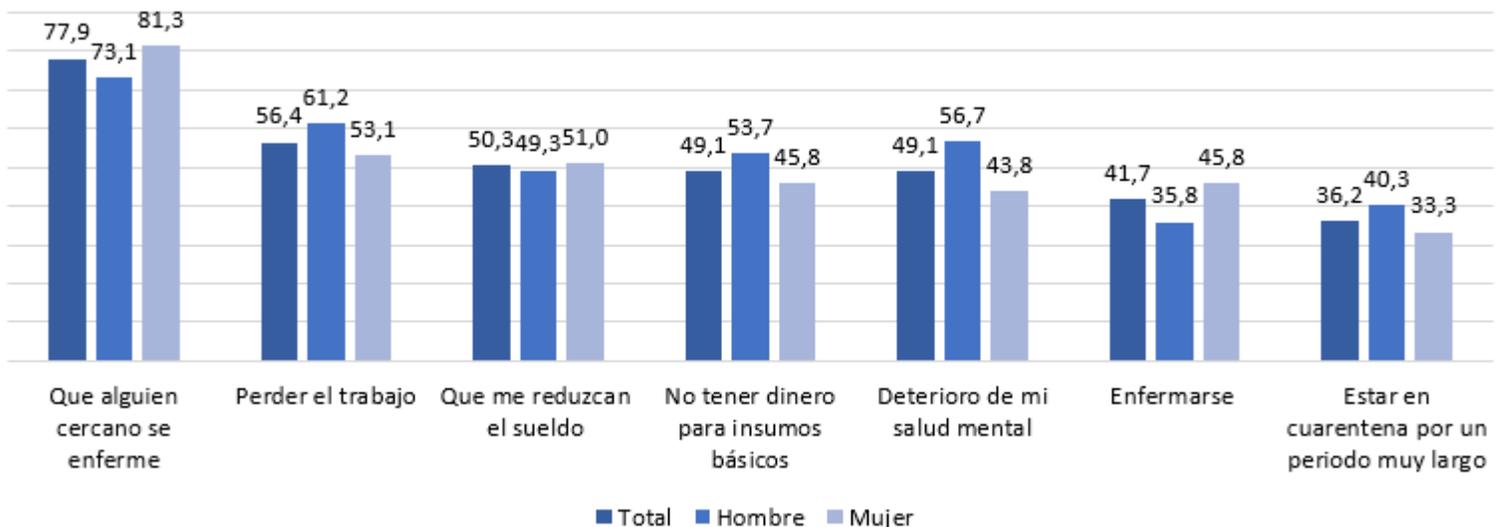
41% de los trabajadores califica el “comportamiento ético” de su empresa como mejor de los esperado. El 51% considera que este comportamiento ha sido igual a los esperado y solo el 9% lo evalúa como peor de lo esperado.

Aquellos aspectos donde queda bastante espacio para superar las expectativas de los colaboradores son en “sacar a relucir el liderazgo de sus directores y/o principales ejecutivos” y en “contribuir a la sociedad a superar la pandemia con los recursos, infraestructura y capacidades disponibles”.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?

La extensión de los temores frente a la pandemia varía en función del sexo de los colaboradores

Gráfico N°8: ¿Cuánto temor le producen cada una de las siguientes situaciones? (Escala 1-10) (% que declara "mucho o bastante temor", valores 8-10)



Si bien el principal temor entre los trabajadores es la posibilidad de que alguien cercano se enferme (78%), este temor está más extendido entre las mujeres que entre los hombres.

El segundo temor más extendido es perder el trabajo (56%), aunque el porcentaje de trabajadores que expresa tener mucho o bastante temor a quedarse sin empleo es mayor entre los hombres que entre las mujeres.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?



¿CÓMO SEGUIR AVANZANDO?

Los resultados de este estudio dan cuenta que la pandemia que enfrentamos puede convertirse en una gran oportunidad para las organizaciones de restablecer las confianzas. La importancia de actuar éticamente y de centrar la preocupación en los colaboradores condicionará la reputación de las empresas durante esta crisis. A continuación, enumeramos una serie de recomendaciones al respecto, las cuales surgieron a partir de una revisión de la literatura y los resultados obtenidos.

Comunicar de manera abierta y sincera, siempre desde la vereda de la transparencia

Es fundamental en momentos de crisis que los líderes sean capaces de comunicarse de una manera transparente, lo que implica entregar la mayor información posible, siendo lo más claro que se pueda en el mensaje que se da. Junto con ello, es crucial transmitir las noticias de una manera sencilla, con un lenguaje simple que la gente pueda entender fácilmente⁵.

En línea con lo anterior, tal y como señala Paul Argenti⁶, para el ámbito empresarial, durante una crisis es necesario que las compañías se comuniquen con sus *stakeholders* de manera temprana y constante. Incluso aunque no se tengan todas las respuestas, es esencial que los canales de comunicación permanezcan abiertos y que la información que se entrega sea lo más honesta posible, para mantener la credibilidad de la empresa. Según este artículo, los empleados son uno de los *stakeholders* más importantes de una empresa, los cuales cumplen el rol de embajadores ante la comunidad, por lo que, si estos no entienden lo que está pasando al interior de la compañía, las comunicaciones fuera de esta serán más difíciles. La empresa debe ser transparente sobre la situación de los empleados en esta, contribuyendo a mitigar los miedos y entregando tranquilidad y esperanza, ya que de lo contrario las personas simplemente cederán a la desesperación⁷. Esta es una oportunidad para generar cercanía y confianza. Como se observa en los resultados de nuestro estudio, el segundo mayor temor para los colaboradores, tras el miedo de que alguien cercano se enferme, es la posibilidad de perder el trabajo (56%).

En relación a esto, es primordial generar e implementar de manera rápida y eficiente un plan comunicacional a corto-mediano plazo, con tácticas concisas y acciones puntuales que ayuden a ir aliviando la incertidumbre que está generando la actual situación mundial⁸.

⁵ Michaela Kerrissey y Amy Edmondson, *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*, <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>.

⁶ Paul Argenti, *Communicating Through the Coronavirus Crisis*, <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.

⁷ Ibid.

⁸ Ipsos, *Aprendizajes Tempranos para Chile: ¿Qué efectos reputacionales podemos prever en tiempos de Coronavirus?*, <https://vimeo.com/407737601>.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?



En base a lo mencionado, algunas medidas para comunicarse con los empleados son las siguientes:

1. Publicar información de manera regular en un lugar altamente visible, ya sea físico o virtual.
2. Explicar cómo se tomaron decisiones sobre temas tales como el teletrabajo, las reducciones de sueldos, cambios de jornada, entre otros.
3. Tratar de proporcionar información oportuna en lugar de esperar hasta que se tengan todas las respuestas.
4. Comunicar cómo se está intentando responder a la crisis.

Diversos estudios han demostrado que los líderes cumplen un rol especial en disminuir los niveles de ansiedad de los empleados⁹. Este es un momento para mostrar empatía, para ponerse en los zapatos del otro, más que de mostrar un distanciamiento emocional con la gente. Los líderes deben asumir su función y liderar con compasión y comprensión¹⁰.

Hacerse cargo de los errores

Debido a la novedad y complejidad de una pandemia, los problemas surgirán, sin importar cuán bien actúe un líder. De esta manera, cómo respondan y reaccionen frente a los inesperados errores y desafíos es de gran importancia. A partir de esto, ante posibles problemas que puedan ir surgiendo en el camino, un líder nunca debe ponerse a la defensiva o culpar a terceros, cuando se comete algún error. En vez de ello, es necesario asumir la responsabilidad y enfocarse en la meta, mirando hacia adelante para continuar resolviendo nuevas y apremiantes dificultades. La respuesta ante cualquier paso en falso debe ser escuchar, reconocer y reorientar a todos hacia la resolución de problemas¹¹. De esta forma, a partir de los errores que se vayan manifestando y su corrección, es fundamental ir actualizando los lineamientos de acción para hacerle frente a esta crisis sanitaria.

En estos tiempos de crisis, la reputación de las empresas se encuentra en tela de juicio y si bien hay una gran oportunidad para lograr una mejor reputación, también cualquier error puede convertirse en algo que cueste que se supere en el tiempo. Es por ello que, ante este tipo de situaciones, la peor estrategia es el silencio¹².

⁹ Argenti, Communicating Through the Coronavirus Crisis.

¹⁰ Atta Tarki, Paul Levy y Jeff Weiss, *The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs*, <https://hbr.org/2020/03/the-coronavirus-crisis-doesnt-have-to-lead-to-layoffs>.

¹¹ Kerrissey y Edmondson, *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*.

¹² Ipsos, *Aprendizajes Tempranos para Chile*.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?



Estar atento a los colaboradores

Es fundamental estar pendiente de cómo le está afectando la crisis a los colaboradores de la empresa. Frente a esto, hay que preguntarse: ¿cómo les afecta esta crisis a mis colaboradores?, ¿cómo están respondiendo a las medidas implementadas? La preocupación por la estabilidad laboral estará presente a lo largo de toda la crisis y hay muchas compañías que están pasando por cambios, ya sean de reducción de salarios, cambios de jornada, suspensión de contratos, teletrabajo, entre otros. Ante esto, es esencial hacer seguimientos a los colaboradores en el teletrabajo, por ejemplo, ya que la empresa no debe preocuparse solo de instalar el internet en sus casas para que puedan llevar a cabo el *home office*. También es vital entender cómo están viviendo los trabajadores el proceso al interior de sus hogares, con todos los temores y dificultades que pueda haber presentes, como el cuidado de los hijos, las compras de alimentos, el estrés por el encierro, la angustia y frustración ante la incertidumbre laboral, entre otras¹³, para así poder apoyar y contener a los colaboradores, prácticas que contribuyen al desarrollo de la confianza al interior de la empresa.

De esta manera, la prioridad debe encontrarse puesta en lograr la protección de los empleados, asegurando su salud (tanto física como psicológica) y seguridad, seguido de su bienestar económico¹⁴. Esto se ve reforzado con los resultados de nuestro estudio, el que indica que un 70% de los encuestados considera que el bienestar de los trabajadores debería ser el foco más relevante a tener en cuenta por la empresa durante la pandemia. En relación a esto, el 68% opina que las empresas en general están siendo flexibles, tratando de conciliar la seguridad de sus trabajadores con la continuidad del negocio. Y, además, una alta proporción de los encuestados reconoce el compromiso de sus empresas con su seguridad, por medio de la implementación de algunas medidas de protección de sus empleos en el ámbito económico y de la realización de planes como el teletrabajo y la sanitización en los lugares de trabajo, en el ámbito de la salud.

Efectos y ventajas de una cultura ética

Un estudio realizado por la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia¹⁵ formula que un comportamiento ético, acompañado de una gestión correcta de los recursos de una institución, genera un efecto positivo en las atenciones de los grupos de interés (*stakeholders*) y que el alcance de las prácticas éticas se ve íntimamente relacionado con la presencia de compromiso por parte de la alta dirección y sus colaboradores. También plantea que las normas éticas generan una atmosfera de

¹³ Ibid.

¹⁴ Deloitte, *COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis: Claves para guiar a las organizaciones frente a la crisis del coronavirus*, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/covid19-guia-actuacion-ceo.html>.

¹⁵ Natalia Marulanda y Miguel Rojas, «Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (*Stakeholders*)», *Información Tecnológica* 30 (2019), 269-276, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300269>

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?



confianza dentro de las instituciones, y al mismo tiempo la confianza se refleja en una disminución del riesgo, volviéndose un activo intangible e importante.

Además, en organizaciones donde existen altos niveles de confianza a nivel interno de la empresa, las probabilidades de colaboración y de aceptación de decisiones impopulares por parte de los trabajadores aumenta¹⁶ por lo que la confianza, además de ser un bien intangible, se vuelve valioso, y más aún en tiempo de crisis.

Es imprescindible la ética, sobre todo en una crisis de índole sanitaria¹⁷. ¿Por qué? En una situación en donde lo que se pone en riesgo es la salud y la vida de las personas, la ética reina (y debe hacerlo siempre) por sobre todas las cosas, y es que el efecto ya no solo atiende a una situación económica meramente, sino que la integridad de la población también se ve violentamente expuesta. Por lo mismo, es urgente e imprescindible que las empresas logren colaborar sin excepción alguna, desde los recursos que se tengan y atendiendo al bien común que es su principal razón de ser. Tal y como se mencionaba en un informe realizado por Ipsos¹⁸, en general, todas las compañías poseen un espacio de colaboración, desde el que pueden ayudar a hacer frente al escenario actual. Todas pueden construir alguna solución desde su área de negocios, ya sea con los empleados, clientes o con la sociedad en general.

Como se observa en los datos obtenidos, el segundo aspecto más importante en que las empresas deberían enfocarse durante esta crisis, luego del bienestar de los trabajadores, es en contribuir a la sociedad con recursos, infraestructura y capacidades disponibles (44%). En este sentido y de acuerdo a un estudio llevado a cabo en China, las acciones realizadas por las compañías más destacadas fueron aquellas en que se cooperó con el área de la salud, especialmente en las labores sanitarias y de contención¹⁹.

¹⁶ Tom Tyler, «Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of distributive and procedural justice», *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (1994), 850–863, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.850>

¹⁷ Maricarmen Tapia y Jerónimo Bouza, «Lo que la pandemia deja al descubierto: El Covid-19 en España», *Espaço e Economia [Online]* 17 (2020), <http://journals.openedition.org/espacoeconomia/10946>.

¹⁸ Ipsos, *Aprendizajes Tempranos para Chile*.

¹⁹ Ibid.

EMPRESAS Y COVID-19: ¿CÓMO ESTÁN GESTIONANDO LA PANDEMIA?



Bibliografía

- Argenti, Paul. *Communicating Through the Coronavirus Crisis*, 2020. <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.
- Carrol, Craig. *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. United States: Sage Publications, 669, 2016.
- Deloitte. *COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis: Claves para guiar a las organizaciones frente a la crisis del coronavirus*, 2020. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/covid19-guia-actuacion-ceo.html>.
- Edelman Trust Barometer. *Special Report: Brand Trust and the Coronavirus Pandemic*, 2020. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Brands%20and%20the%20Coronavirus.pdf>.
- Ipsos. *Aprendizajes Tempranos para Chile: ¿Qué efectos reputacionales podemos prever en tiempos de Coronavirus?*, 2020. <https://vimeo.com/407737601>.
- Ipsos. *Corporate Reputation and the Coronavirus*, 2020. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-03/20-03-56_correp_v2.pdf.
- Kerrissey, Michaela & Edmondson, Amy. *What Good Leadership Looks Like During This Pandemic*, 2020. <https://hbr.org/2020/04/what-good-leadership-looks-like-during-this-pandemic>.
- Marulanda, Natalia & Rojas, Miguel. *Ética en Instituciones de Educación Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interés (Stakeholders)*, 2019. *Información Tecnológica* 30, 269-276. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300269>
- Tapia, Maricarmen & Bouza, Jerónimo. *Lo que la pandemia deja al descubierto: El Covid-19 en España*, 2020. *España e Economía [Online]* 17. <http://journals.openedition.org/espacoeconomia/10946>.
- Tarki, Atta, Levy, Paul & Weiss, Jeff. *The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs*, 2020. <https://hbr.org/2020/03/the-coronavirus-crisis-doesnt-have-to-lead-to-layoffs>.
- Tyler, Tom. *Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of distributive and procedural justice*, 1994. *Journal of Personality and Social Psychology* 67, 850–863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.5.850>
- Villafañe y Asociados Consultores. *Guía para Empresas: Gestión de riesgos reputacionales relacionados con el COVID-19*, 2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/6214035/200317%20Guia%20para%20empresas%20COVID19%20Villafa%C3%B1e%20y%20Asociados%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf?utm_source=hs_email&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-81dAO4A247EQwrhx4tCvVucEckR7K74GblqacveCwWg_92XkE-QcfdLZhkM4zPCnUga7DQ.