

Cuadernos de la
Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social
Corporativa

Nº 45
Mayo del 2020

El día después: empresas socialmente responsables ante un mundo pos-COVID-19

Philip Muller

Joan Fontrodona

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

El día después: empresas socialmente responsables ante un mundo pos-COVID-19

Philip Muller

Joan Fontrodona

Cátedra CaixaBank de
Responsabilidad Social Corporativa

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	04
2. INTEGRIDAD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE: REFLEXIÓN, TRANSPARENCIA Y CREATIVIDAD	06
2.1. REFLEXIÓN SOBRE LA PROPIA MISIÓN A LA LUZ DE LO APRENDIDO	06
2.2. TRANSPARENCIA CON LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	08
2.3. RESPONSABILIDAD Y CREATIVIDAD ANTE LA TOMA DE DECISIONES DIFÍCILES	09
3. LA RESILIENCIA EMPRESARIAL EN SEIS PUNTOS	12
4. LA “OPERACIÓN RETORNO”: CONSIDERACIONES PRÁCTICAS	14
4.1. ANTES DE LA VUELTA AL ENTORNO LABORAL HABITUAL	15
4.2. DE VUELTA AL TRABAJO	17
5. CONCLUSIÓN	19
BIBLIOGRAFÍA	20

1. INTRODUCCIÓN

Es temprano para evaluar todos los impactos sociales, políticos y económicos de la crisis generada por la COVID-19 a nivel global, por mucho que comiencen a notarse. Aunque algunas voces se han lanzado a predecir cómo será el mundo a partir de ahora (Han, 2020), lo cierto es que, al menos de momento, este tipo de discursos no cuentan con la seguridad de que en pocas semanas o meses la situación de emergencia no dé un nuevo giro que obligue a reexaminar todas sus profecías. A día de hoy, no hay posiciones especialmente privilegiadas o seguras desde las que hablar, y la incertidumbre continúa siendo protagonista. Frente a ello, la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa propone estas páginas con el objetivo de facilitar la transición y el retorno al trabajo de las empresas “el día después” del estado de alarma con el que se buscó combatir la propagación del coronavirus.

A día de hoy, no hay posiciones especialmente privilegiadas o seguras desde las que hablar, y la incertidumbre continúa siendo protagonista.

Este cuaderno está estructurado en tres apartados, con los que pretendemos subrayar las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para hacer frente a un escenario pos-COVID-19 desde la responsabilidad social corporativa. En primer lugar, a nivel de actitud, es necesario garantizar la integridad con los propios principios en entornos complejos (Fontrodona y Sanz, 2015). Esta se concreta en la reflexión en el pensamiento, la transparencia en la palabra y la creatividad en la acción, que también caracterizaron a la actividad empresarial en el momento más urgente de la crisis sanitaria (Fontrodona y Muller, 2020).

A nivel de habilidades, nos hacemos eco de seis puntos con los que asegurar que la gestión empresarial en un mundo poscoronavirus se esfuerza por lograr la resiliencia y, por tanto, la supervivencia del propio negocio en una situación tan adversa e incierta. Una gestión resiliente pasa por buscar la redundancia en los aprovisionamientos, la diversidad en las ideas, la acción modular, así como por incorporar la evolución, el aprendizaje constante, la previsión y la cooperación con el propio ecosistema o sector, de tal forma que la empresa cuente con suficientes mecanismos y dinámicas de defensa que la protejan de futuras crisis y la ayuden a seguir creciendo. (Reese, Lang y Carlsson-Szlezak, 2020).

Por último, en el plano de conocimiento, proponemos una serie de aspectos prácticos, básicos y muy concretos, con que garantizar que la “operación retorno” –es decir, la transición escalonada al entorno de trabajo habitual anterior al estado de confinamiento– se ejecuta de la mejor forma posible (Burtles y Noakes-Fry, 2016). Estas consideraciones, que pretenden ser una guía general más que un consejo experto adaptado a cada situación, contemplan preguntas que hacerse y acciones que llevar a cabo antes y después del retorno de los empleados a su lugar de trabajo.

[...] en general, la sociedad cree y espera que las empresas estén a la altura de las circunstancias [...].

Hay dos datos que enmarcan la gestión empresarial posterior al estado de alarma. Por un lado, las expectativas de los *stakeholders* sobre la labor de las empresas en este periodo. Por el otro, la oportunidad para el cambio que ha traído consigo el carácter excepcional del confinamiento. Dos encuestas de marzo que The RepTrack Company llevó a cabo en España demuestran que la percepción que los consumidores tienen de las grandes corporaciones habían mejorado sustancialmente tras su implicación y colaboración directa en la primera etapa de la emergencia COVID-19 (RepTrack, 2020). Aunque el dato se refiere solo a España, reproduce una tendencia observable también en países como Alemania, Bélgica o Reino Unido; en general, la sociedad cree y espera que las empresas

estén a la altura de las circunstancias durante la crisis (Corporate Excellence, 2020). Cabe suponer que un gran número de personas seguirán de cerca los pasos que dé cada empresa también en el periodo poscrisis y que, por tanto, cualquier decisión que se tome tendrá mucho más impacto de lo habitual (PwC, 2020a).

Junto con estas expectativas, aparecen también grandes oportunidades. La urgencia con que muchas empresas se han adaptado al teletrabajo demuestra una capacidad de cambio que la inercia y los deberes del día a día habían ralentizado. ¿Por qué limitar los cambios a un estado de alarma que acabará tarde o temprano y desear el retorno a una normalidad que no estaba exenta de vacíos y peligros sociales y medioambientales? La crisis de la COVID-19 exigió tomar decisiones audaces –en algunos casos, difíciles–, en las que el imperativo ético reclamaba atender a las necesidades de los grupos de interés (WEF, 2020, p. 6). Una vez la crisis sanitaria esté bajo control, aparecerán nuevos desafíos a los que cada empresa deberá responder con audacia, resiliencia y, sobre todo, integridad.

La crisis de la COVID-19 exigió tomar decisiones audaces [...], en las que el imperativo ético reclamaba atender a las necesidades de los grupos de interés.

2. INTEGRIDAD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE: REFLEXIÓN, TRANSPARENCIA Y CREATIVIDAD

El haber superado una primera oleada de contagios no significa que no pueda haber más, si no se actúa con la prevención necesaria.

A medida que se establezca la situación posterior a la pandemia, las empresas podrán evaluar con mayor precisión el alcance del impacto económico de los días de confinamiento y del estado de alarma. Todo apunta a que una gran mayoría de ellas se enfrentarán a una situación de emergencia: a la crisis sanitaria la seguirá otra económica y empresarial. Los dos grandes frentes a los que deberán enfrentarse los responsables de dirigir la “operación retorno” serán el sanitario y el económico. Por una parte, deberán tomar medidas para asegurar la salud de los empleados, y, por otra, garantizar la viabilidad y continuidad del propio negocio. El haber superado una primera oleada de contagios no significa que no pueda haber más, si no se actúa con la prevención necesaria. El haber logrado mantener en pie la propia empresa durante lo más duro de la crisis sanitaria tampoco garantiza la supervivencia en el periodo que siga a la emergencia. Por estos dos motivos, los directivos se verán obligados a tomar decisiones muy difíciles.

En la medida de lo posible, cualquier decisión que se tome –sea fácil o difícil– debe ser siempre consistente con los valores y con el sentido de la propia labor empresarial. La responsabilidad social corporativa es un criterio pertinente, y más en un contexto de crisis. La tentación de dejarla a un lado en nombre de un sentido de supervivencia (Fontrodona y Muller, 2020) continúa presente en esta segunda etapa de la crisis del coronavirus. Frente a este peligro, debe repetirse que siempre es posible mantener la integridad de la propia empresa, incluso en los entornos más complejos. Esta integridad resulta de la coherencia entre aquello que se piensa (pensamiento), aquello que se dice (palabra) y aquello que se hace (acción) (Fontrodona y Sanz, 2015). Para evitar el riesgo de la inconsistencia y asegurar la propia integridad en un momento en donde la viabilidad del negocio será uno de los objetivos principales, proponemos tres actitudes o criterios de acción que nacen de la responsabilidad social: la “reflexión” en el pensamiento, la “transparencia” en la palabra y la “creatividad” en la acción.

Los primeros estadios de esta “operación retorno” seguirán siendo una gran ocasión para preguntarse sobre las razones de fondo de la propia misión empresarial.

2.1. REFLEXIÓN SOBRE LA PROPIA MISIÓN A LA LUZ DE LO APRENDIDO

La reflexión sobre la propia misión empresarial debe mantenerse viva una vez finalice el confinamiento y los gobiernos abran la puerta a una “operación retorno” escalonada. Las distintas palabras que utilizan las autoridades públicas para referirse a esta nueva etapa –“desescalada”, “transición”– dan a entender que será, ante todo, un proceso largo que seguirá distintas velocidades, abierto a detenerse frente al mínimo riesgo de contagio. De hecho, que se levante el confinamiento no implica que necesariamente se abandone el teletrabajo y los empleados deban volver a su puesto de trabajo habitual. Por tanto, la recomendación de esforzarse por mantener una cabeza fría y reflexiva en el primer periodo de confinamiento (Markman, 2020) también resulta pertinente a lo largo de toda esta segunda etapa.

Los primeros estadios de esta “operación retorno” seguirán siendo una gran ocasión para preguntarse sobre las razones de fondo de la propia misión empresarial. Con la llegada de la pandemia a los Estados Unidos, McKinsey (2020) publicó un artículo en el que daba consejos para que cada compañía aprovechara el desafío de la COVID-19 y demostrara el sentido de su misión en condiciones adversas, muy en sintonía con el *stakeholder capitalism* que ha defendido el World Economic Forum a lo largo de esta crisis (WEF, 2020). El artículo hacía referencia a cinco aspectos sobre los que articular la reflexión en torno a la propia misión de la empresa: conocer las necesidades de los *stakeholders*,

definir las fortalezas del propio negocio, mantener el sentido de la organización en la toma de decisiones, involucrar a los empleados en la solución de problemas y asumir una postura de liderazgo que inspire con el ejemplo. Conviene definir estos cinco puntos –*stakeholders*, fortalezas, sentido, empleados y liderazgo– y reflexionar sobre ellos. Son una guía esquemática para hacer examen profundo de la propia labor.

El objetivo de esta reflexión en torno a los principios, valores y fuerzas de la empresa es triple. En primer lugar, la reflexión pretende garantizar la consistencia de todo aquello que se haga en esta segunda etapa con lo que la compañía sostiene y dice ser. Mantener siempre presentes los valores y principios que sustentan la actividad empresarial ayudará a que la acción que se emprenda tenga una continuidad directa con ellos; esto es, a que esos principios “informen” –den forma– a cada decisión que se tome, a cada acción que se emprenda. En segundo lugar, esta reflexión profunda también puede alimentar la creatividad en la toma de decisiones. Fijar la atención en lo importante, en lo esencial de la propia actividad, puede ayudar a redefinir con tiento aquello que es secundario o, incluso, a acometer reformas de calado sin arriesgarse a perder la identidad por el camino. Por último, una actitud reflexiva puede ayudar a incorporar las lecciones aprendidas durante la etapa de emergencia COVID-19 al día a día de la empresa, tanto en términos de sanitarios –al buscar medidas que eviten nuevos contagios–, como económicos –al fortalecer la resiliencia empresarial.

Una forma de concretar este último objetivo y fijar lo aprendido puede ser preguntarse por aquello que la empresa ha incorporado en su día a día en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

- **Conocimientos.** Los conocimientos que la empresa pueda haber adquirido durante el periodo de confinamiento provendrán, sobre todo, de la continuidad en la prestación de servicios pese a las medidas de confinamiento. Las empresas han introducido cambios en su cadena de valor y su cadena de aprovisionamiento, han desarrollado nuevos negocios o han adaptado sus procesos para la fabricación y distribución de productos de primera necesidad (fábricas del sector del automóvil que producen respiradores, empresas de confección que fabrican material sanitario, etc.). Estos conocimientos se concretan, por tanto, en una mayor capacidad técnica, en infraestructura, ciberseguridad, y en innovación de bienes y servicios. Los conocimientos también se refieren, lógicamente, a aspectos sanitarios que sin duda conviene no olvidar: qué es el coronavirus, cómo se transmite y cómo evitar contagios.
- **Habilidades.** Estas semanas de confinamiento nos han llevado a familiarizarnos rápidamente con el teletrabajo. Su incorporación supone redefinir con claridad la forma de entender la jornada laboral, no tan atada al cumplimiento rígido de un horario, sino adaptable a distintas situaciones personales y familiares. Por lo demás, la pandemia y el teletrabajo han subrayado las habilidades más necesarias para el ejercicio de un buen liderazgo; durante el estado de crisis sanitaria, los responsables de dirigir y tomar decisiones se habrán dado cuenta de hasta qué punto es necesario asumir posturas con autoridad que, frente a tanta incertidumbre, logren inspirar seguridad y cercanía.
- **Actitudes.** Las empresas mostraron una enorme solidaridad en el momento en que frenar la expansión del virus era prioritario, tanto para las autoridades públicas como para las entidades privadas. Cabe esperar que esta solidaridad también sea necesaria en el lento proceso de recuperación económica. En este sentido, acompañar la resiliencia empresarial con solidaridad entre empresas

Fijar la atención en lo importante, en lo esencial de la propia actividad, puede ayudar a redefinir con tiento aquello que es secundario [...].

[...] la pandemia y el teletrabajo han subrayado las habilidades más necesarias para el ejercicio de un buen liderazgo [...].

Las empresas mostraron una enorme solidaridad en el momento en que frenar la expansión del virus era prioritario [...].

puede ayudar a situar en las mismas coordenadas crecimiento y cooperación. Sin menospreciar la sana competencia de una economía de mercado, es posible que, ante la magnitud de la crisis económica, las empresas deban poner más el acento en la cooperación solidaria en esta segunda etapa. Además de esta, otras actitudes específicas de la crisis de la COVID-19 han sido: la humildad de cara a la naturaleza, y una predisposición a examinar prioridades que, antes de la aparición del virus, parecían intocables.

2.2. TRANSPARENCIA CON LOS STAKEHOLDERS

Apostar por una comunicación transparente puede ser una gran forma de involucrar a los trabajadores y demás grupos de interés en la solución de los retos después de la crisis sanitaria. La transparencia consiste en compartir voluntariamente información de calidad con los grupos de interés, y se funda en el diálogo comprometido con ellos (Fontrodona y Muller, 2020). En un contexto poscoronavirus, esto significa comunicar de forma activa y regular, esforzarse por lograr la mayor calidad posible en la información que se publica y atender sus necesidades.

Trabajadores, inversores, consumidores, etc., tendrán numerosas preguntas e inquietudes sobre el presente y futuro de la empresa.

- **Comunicación proactiva y regular.** Las empresas pueden informar antes del retorno y durante el tiempo que dure esta nueva etapa a sus grupos de interés de forma proactiva y regular. Trabajadores, inversores, consumidores, etc., tendrán numerosas preguntas e inquietudes sobre el presente y futuro de la empresa. Por eso, lo mejor será que la empresa tome la iniciativa a la hora de informar.
- **Más calidad, menos cantidad.** En un periodo de incertidumbre, se hace especialmente necesario que las empresas se esfuercen por compartir información de calidad con sus grupos de interés; esto es, una información que se adecúe a las necesidades de cada *stakeholder* en términos de relevancia, comprensión y precisión. Esta exigencia prevendrá los pasos en falso o cualquier tipo de acto precipitado.
- **Atender a cada grupo de interés.** Cada empresa debe escuchar a sus *stakeholders* para conocer de primera mano qué necesidades tienen. Dicho esto, no resulta difícil imaginar cuáles pueden ser las preocupaciones principales de los grupos de interés.
 - **Trabajadores.** Es fundamental informar de una forma clara sobre las medidas que se hayan tomado para asegurar la salud de aquellos trabajadores que vuelvan a su lugar habitual de trabajo. Además, y a medida que se vayan tomando decisiones, las empresas deberán dar a conocer el estado en que se encuentran, los retos en su futuro y cómo pretenden solucionarlos. En concreto, muchos trabajadores agradecerán saber con la mayor claridad posible los términos de continuidad de la empresa y, seguramente, de sus puestos de trabajo en este nuevo escenario.
 - **Clientes.** El restablecimiento de la actividad normal con los clientes también pasa por informarles acerca de las medidas de precaución adoptadas para evitar nuevos contagios, además de los planes de emergencia en caso de que surjan. Conviene mantener siempre abiertos canales de comunicación para escuchar sus quejas, dificultades o consejos durante este periodo.

Cada empresa debe escuchar a sus *stakeholders* para conocer de primera mano qué necesidades tienen.

- **Proveedores.** Este nuevo escenario pos-COVID-19 también plantea retos en las cadenas de suministros. Las empresas deben cooperar y ayudar a los proveedores con los que ya tienen una relación y contratos vigentes. El diálogo con ellos será la manera más directa de conocer hasta qué punto soportan presiones financieras, en qué estado de la fase de confinamiento o desescalada se encuentran, cómo se puede colaborar también en una mayor prevención sanitaria, etc. Aunque en todo momento se debe asegurar el aprovisionamiento, y, por tanto, localizar fuentes alternativas de suministro frente a posibles nuevas oleadas de contagios y estados de alarma, las empresas deben procurar mantener los contratos con los proveedores con los que trabajan habitualmente.
- **Inversores.** Muchas voces dan por sentado que con la COVID-19 los mercados entrarán en un periodo de recesión, aunque bastante distinto a la crisis financiera de 2008 (PwC, 2020). Los altos índices de volatilidad, aun así, reflejan la incertidumbre general respecto al futuro. En este contexto, una comunicación transparente con los inversores dará seguridad sobre la actuación de la propia empresa.
- **Sociedad.** Nunca está de más dar a conocer, a través de la página web, los medios de comunicación y las redes sociales, cómo ayudó la propia empresa a frenar la pandemia. El buen ejemplo debe ser siempre bienvenido, sin caer en la crítica fácil de tacharlo por ser una estrategia de imagen. Además, será imprescindible mantener canales abiertos con las autoridades políticas y sanitarias durante todo el proceso para asegurarse de que se siguen sus medidas y recomendaciones.

2.3. RESPONSABILIDAD Y CREATIVIDAD ANTE LA TOMA DE DECISIONES DIFÍCILES

Las dos principales preocupaciones más prácticas de las empresas una vez acabe el periodo de confinamiento serán, como se señaló en la introducción, garantizar la salud de sus empleados y mantener la viabilidad del negocio. Para la primera, de carácter sanitario, se recomienda cautela; precipitarse a la hora de organizar la “operación retorno” de los trabajadores puede resultar nefasto. Como tendremos oportunidad de examinar con mucho más detalle en el tercer apartado de este cuaderno, es fundamental que las empresas se alineen con la acción de gobiernos y que implanten, también, sus propias medidas de seguridad.

Respecto a la preocupación por la continuidad del negocio, las empresas deben actuar con sentido de la responsabilidad y ser creativas al diseñar un plan de viabilidad de su negocio tras la COVID-19. Las empresas tendrán su modelo de negocio y una estructura de costes, con unos gastos comprometidos y unas previsiones que requerirán ser revisados después de –en muchos casos– unos meses de inactividad. Las presiones para hacer frente, tanto a las tensiones financieras en el corto plazo, como a la revisión de objetivos y de relaciones comerciales en el medio y largo plazo, serán enormes. Independientemente de las ayudas que puedan recibir por parte de gobiernos e instituciones públicas, las empresas deberán decidir dónde se recortan gastos y cómo se logran nuevos ingresos, tanto en el corto como en el largo plazo, acciones que algunas voces definen como objetivos defensivos y estratégicos (véase **Tabla 1**):

Muchas voces dan por sentado que con la COVID-19 los mercados entrarán en un periodo de recesión, aunque bastante distinto a la crisis financiera de 2008.

[...] precipitarse a la hora de organizar la “operación retorno” de los trabajadores puede resultar nefasto.

[...] las empresas deberán decidir dónde se recortan gastos y cómo se logran nuevos ingresos, tanto en el corto como en el largo plazo [...].

Tabla 1. Objetivos frente al impacto de la COVID-19 en las empresas

Objetivos defensivos	Objetivos estratégicos
Seguridad y salud	Previsiones y resultados
Capital humano	Oportunidades a largo plazo
Continuidad de las operaciones	
Protección de la caja	
Cumplimiento normativo	

Fuente: PwC, 2020a.

Muchos eslóganes que se repiten estos días reclaman “no dejar a nadie atrás” en la crisis económica que seguirá a la sanitaria.

La creatividad –entendida como hacer las cosas de un modo distinto– puede ser útil, tanto en el proceso de toma de decisiones como en las acciones que se lleven a cabo. Las empresas socialmente responsables deben esforzarse para que la creatividad vaya de la mano con un sentido de la responsabilidad, de modo que no caigan en conductas oportunistas que les lleven, por ejemplo, a invocar cláusulas de fuerza mayor para cancelar contratos con proveedores, o al despido sistemático de empleados sin buscar alternativas donde las cargas queden mejor repartidas. De su actuación depende que a la crisis sanitaria y económica no la siga otra social, de un calado enorme. Como se mencionó en la introducción, la sociedad tiene grandes expectativas sobre el papel de las empresas durante la crisis de la COVID-19, sobre todo a la hora de proteger a sus trabajadores (RepTrack, 2020). Muchos eslóganes que se repiten estos días reclaman “no dejar a nadie atrás” en la crisis económica que seguirá a la sanitaria. Lo cierto es que, más allá de la acción de los gobiernos, son las empresas quienes juegan un papel fundamental en ello.

[...] el contexto excepcional que atraviesa Europa desde la aparición del virus resulta idóneo para tomarse en serio el potencial de una creatividad audaz.

El momento más agudo de esta crisis también deja algún caso de empresas que ya han debido tomar este tipo de decisiones; por ejemplo, entre los medios de comunicación, que han visto cómo se multiplicaban sus audiencias durante la crisis pero perdían ingresos por publicidad. Algunos, por ejemplo, para evitar reducir su plantilla, han decidido recortar los salarios de los directivos y cancelar algunos proyectos e iniciativas planeadas para los próximos meses. También, para contrarrestar la pérdida de ingresos por publicidad, han diseñado campañas en que dan a conocer a sus lectores, con transparencia, la situación económica y financiera a la que se enfrenta el medio. Les piden ayuda económica de manera directa, bien en forma de donaciones o de suscripciones. Junto a estas medidas, también se han esforzado por mejorar la calidad de su información y ofrecer nuevos contenidos y servicios. Con ellos, pretenden responder y aprovechar los nuevos hábitos de consumo a raíz del confinamiento.

La creatividad, por tanto, puede ayudar a recortar gastos y a generar ingresos dentro del marco de la responsabilidad social corporativa. En este sentido, el contexto excepcional que atraviesa Europa desde la aparición del virus resulta idóneo para tomarse en serio el potencial de una creatividad audaz. Pocas personas habrían imaginado, al acabar 2019, que pasarían casi dos meses enteros de 2020 confinados en casa para evitar la expansión de un virus contra el que no se tiene una vacuna. Pocos habrían imaginado que los Estados europeos cerrarían sus fronteras, a pesar de la solidaridad enarbolada por la Unión Europea, o que algunos ciudadanos se unirían todos los días a las ocho para aplaudir a los sanitarios que tratan a pacientes con el virus. Pocas personas habrían imaginado que

grandes empresas también se volcarían en el freno de la curva de contagios. Sin embargo, a pesar de cualquier expectativa, todo esto ha pasado. La etapa de transición, o vuelta a la normalidad, no debe renunciar a medidas excepcionales, creativas, con que minimizar en lo posible los efectos negativos de cualquier decisión difícil sobre el plan de negocio.

En este ejercicio de creatividad ante la toma de decisiones difíciles cobrará especial importancia lo que hayamos aprendido en la etapa previa. Después de la experiencia del teletrabajo, es previsible que se recorten los presupuestos destinados a viajes; algunas voces hablan también de reducir la jornada laboral, junto con los sueldos, antes de tener que recurrir a despidos definitivos. La reflexión previa también garantizará que esta creatividad se alimente de los valores y principios de la empresa y sea consistente con ellos. Por último, la transparencia que se recomienda en la comunicación también puede alimentar esta creatividad, al involucrar a los propios empleados, inversores y demás *stakeholders* en el esfuerzo por encontrar soluciones a los retos y problemas de esta segunda etapa.

Después de la experiencia del teletrabajo, es previsible que se recorten los presupuestos destinados a viajes [...].

3. LA RESILIENCIA EMPRESARIAL EN SEIS PUNTOS

La biología define la resiliencia como la capacidad de cualquier organismo vivo de adaptarse a una situación contraria y de extrema dificultad. En términos empresariales, ser una compañía resiliente implica contar con la capacidad (en términos de conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables. Como muchos estudios repiten estas semanas, promover la resiliencia empresarial pasa, necesariamente, por trazar un plan de continuidad de negocio adecuado a las excepcionales circunstancias presentes (Davidson Institute, 2020; NG, 2020). El objetivo principal de ese plan de continuidad de negocio es facilitar la toma de decisiones en un contexto de riesgo elevado (Davidson Institute, 2020, p. 1).

La gestión empresarial en un escenario pos-COVID-19 deberá centrarse en lograr una resiliencia empresarial que asegure la viabilidad del negocio frente a la incertidumbre (Joshi, 2020). Reproducimos ahora los seis principios que pueden ayudar a guiar la acción empresarial en este nuevo horizonte y los que le sigan (Reese, Lang y Carlsson-Szlezak, 2020, pp. 9-10).

[...] muchos sistemas sanitarios descubrieron demasiado tarde que sencillamente no estaban preparados para una situación de emergencia de tal envergadura [...].

Conviene evitar las soluciones unidimensionales frente a los posibles peligros o desafíos que salgan al paso.

- **Disponibilidad de recursos (*redundancy*).** El confinamiento y las medidas para frenar la propagación del virus durante la primera oleada de contagios subrayaron la necesidad de contar con recursos de sobra disponibles para situaciones de emergencia. Por ejemplo, muchos sistemas sanitarios descubrieron demasiado tarde que sencillamente no estaban preparados para una situación de emergencia de tal envergadura, sobre todo en términos de material y equipos. Una primera lección que sacar de la gestión de la crisis COVID-19 es que hay que asegurar que cada empresa cuenta con recursos suficientes para la viabilidad de su negocio en situaciones límites, sobre todo en lo relativo a la cadena de suministros.
- **Diversidad.** Una forma de garantizar la resiliencia de la empresa en un contexto de incertidumbre tan marcado es apostar por la diversidad de recursos e ideas en el diseño de soluciones y estrategias. Conviene evitar las soluciones unidimensionales frente a los posibles peligros o desafíos que salgan al paso (Reese, Lang y Carlsson-Szlezak, 2020). Involucrar a todos los trabajadores en la búsqueda de soluciones frente a los retos que aparezcan, además del diálogo comprometido con otros grupos de interés, puede ser una buena forma de asegurar que esa diversidad es efectiva. Se reciben ideas nuevas de otros canales, y se pueden contrastar y examinar las propias con otras fuentes.
- **Acción en módulos.** Los sistemas muy integrados pueden ser especialmente vulnerables a situaciones de emergencia (Reese, Lang y Carlsson-Szlezak, 2020). Por eso, una gestión empresarial resiliente debe –además de lograr una diversificación en los sistemas– apostar por la acción modular, que limite los efectos de contagio en la cadena de suministros y la interrupción de aquellas actividades indispensables para que las operaciones fundamentales sigan adelante. Una acción diversificada en compartimentos estancos y autónomos servirá como posible medida de contención ante nuevas situaciones de emergencia –que no hay que descartar–, por poco eficientes que puedan parecer en situaciones normales.
- **Evolución y aprendizaje constantes.** En un contexto posterior a la crisis COVID-19, la gestión empresarial deberá evolucionar y responder de un modo dinámico a los nuevos desafíos, integrando los conocimientos y oportunidades que se abran camino después de la situación de emergencia. Esto puede significar, por ejemplo, optar por una gestión más descentralizada, que dote a los departamentos de una

mayor autonomía e iniciativa. Más allá de los propios departamentos, fomentar esta capacidad de evolución y aprendizaje, también en la cadena de suministros y aprovisionamiento, puede ayudar a fomentar su “agilidad” y adaptación ante posibles situaciones de emergencia. Es fundamental, para generar este carácter dinámico, aprovechar al máximo cualquier nuevo conocimiento y oportunidad que surja durante la “operación retorno”.

- **Previsión.** A nivel de gestión, la prudencia recomienda tener en cuenta los peores escenarios posibles a la hora de definir la propia estrategia. Es de suponer que muchas empresas ya hayan acometido este ejercicio durante el estado de alarma. Aunque dé la impresión de que la propagación del virus se ha frenado y que los Estados han conseguido controlar la primera ola de contagios, una gestión resiliente exige también imaginar escenarios en los que surja un nuevo foco de contagio.
- **Cooperación.** En un contexto como el actual, las empresas deberían evitar la tentación de buscar soluciones en solitario (McKinsey, 2020). Es muy posible que en el mundo pos-COVID-19 la cooperación entre personas y empresas ocupe el puesto –en la escala de prioridades– hasta ahora reservado solo a la competencia (Courtice, 2020). Afirmar que la COVID-19 afecta a todos no solo se ha convertido en una idea común, sino en una experiencia real. Por eso, cabe esperar que el impacto no afectará solo a unos pocos. En un mundo poscoronavirus, las empresas deben enfocar su labor de forma holística y cooperar en su propio ecosistema. Este escenario abre la puerta a un mayor compromiso con el ODS 17, que promueve las alianzas para lograr objetivos.

A nivel de gestión, la prudencia recomienda tener en cuenta los peores escenarios posibles a la hora de definir la propia estrategia.

Afirmar que la COVID-19 afecta a todos no solo se ha convertido en una idea común, sino en una experiencia real.

4. LA “OPERACIÓN RETORNO”: CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

Como la misma explosión de la pandemia, seguramente esta etapa sea un territorio novedoso para todos los agentes a los que implica [...].

¿Cómo plantear la vuelta al lugar de trabajo habitual después del confinamiento? ¿Cómo será la tan mencionada “nueva normalidad” en el mundo de la empresa cuando acabe la crisis sanitaria? La incertidumbre que caracterizó los primeros momentos y distintas etapas del estado de alarma también estará presente durante bastante tiempo en la nueva fase de la crisis. Esta incertidumbre, de hecho, afecta a tres aspectos de la “operación retorno”. En primer lugar, no puede predecirse cuánto durará. Como se ha indicado, las expresiones que se utilizan para hablar de esta segunda fase –“transición”, “desescalada”– dan a entender que será larga. En segundo lugar, tampoco hay un esquema muy definido respecto a cómo se llevará cabo y, sobre todo, cómo la plantearán las autoridades públicas. Como la misma explosión de la pandemia, seguramente esta etapa sea un territorio novedoso para todos los agentes a los que implica. Pero, ante todo, se desconoce cuál es el estado final que se quiere alcanzar con esta “operación retorno” o “transición”.

La llamada “etapa de transición” se presenta como un momento especialmente delicado y, al mismo tiempo, fundamental.

Proponemos ahora una serie de puntos a tener en cuenta antes y después del retorno al puesto de trabajo, a una cotidianidad que contemple salir de casa una vez acabe el confinamiento. Estas recomendaciones distan de ser un consejo de expertos; tan solo pretenden indicar ciertos puntos básicos a tener en cuenta en esta nueva etapa, y se fundamentan en situaciones extraordinarias anteriores, como ataques terroristas, desastres naturales o acciones militares (Burtles y Noakes-Fry, 2016, pp. 387-392). No conviene olvidar que la pandemia de la COVID-19 plantea constantemente nuevos escenarios y retos, tanto a agentes públicos como privados, y que los dos sectores deben mantener siempre una comunicación y cooperación fluida frente a cualquier posible contratiempo o giro de los acontecimientos. La llamada “etapa de transición” se presenta como un momento especialmente delicado y, al mismo tiempo, fundamental. Cabe suponer que los errores en el cálculo de riesgos tendrán más repercusiones que en circunstancias normales (PwC, 2020a, p. 4); y, por esa misma razón, puede afirmarse que, si ha existido un momento en el que era importante estar atento a implementar cambios y a aprovechar cualquier oportunidad, es este.

En el primer punto de este apartado se analizarán cuestiones previas al retorno al trabajo. En el siguiente, atenderemos a cuestiones relativas al durante y después de la vuelta. En cualquiera de estos dos pasos, las empresas deben contemplar en su horizonte de posibilidades una segunda oleada de contagios (esta posibilidad cobra cada vez más fuerza en países asiáticos que, al menos teóricamente, habían dejado atrás la urgencia de una primera). Frente a este escenario, los dos objetivos básicos son: preservar la estabilidad física, emocional y laboral de los empleados, y asegurar la continuidad del propio negocio. Son objetivos que –como hemos tenido ocasión de ver– no siempre podrán cumplirse a la vez y que exigirán decisiones creativas, difíciles de implementar y complicadas de explicar.

4.1. ANTES DE LA VUELTA AL ENTORNO LABORAL HABITUAL

Una vez que hayamos dejado atrás el estado de alarma, conviene que las empresas se pregunten y respondan de forma clara seis cuestiones (Burtles y Noakes-Fry, 2016):

- **Dar con el momento oportuno para el retorno.** ¿Cuándo será mejor reincorporarse al trabajo? Los gobiernos serán los primeros en plantearse esta pregunta con la salud pública en mente, y serán los primeros en definir, como ya han hecho con las actividades esenciales, qué trabajadores pueden volver a su puesto de trabajo habitual y cuáles, en cambio, deben seguir trabajando desde casa. De igual manera, se prevé que den recomendaciones o guías a seguir a las empresas que planteen el retorno de sus trabajadores a sedes y oficinas. En este sentido, no conviene subestimar la importancia del ejemplo de las empresas en el seguimiento y cumplimiento de estas pautas y recomendaciones.

Dicho esto, cada empresa será responsable de que su entorno de trabajo sea seguro para la salud de sus empleados. Muchas empresas se adelantaron a gobiernos locales y centrales al ordenar a sus empleados que trabajaran desde casa antes del decreto de confinamiento. Con el retorno, la dinámica será la misma: a pesar de que los gobiernos levanten la orden de confinamiento, cada empresa debe decidir cuándo es oportuno que regresen a cada una de sus actividades, siempre con la salud de los empleados como prioridad principal.

- **Definir un retorno escalonado: fases y plazos.** Casi en el mismo momento oportuno para el retorno, se deben definir sus fases y plazos, que pueden articularse según los distintos tipos de actividad.

A la vista del número de positivos asintomáticos, exigir a todos los empleados que vuelvan al trabajo el mismo día no es prudente en ningún caso: la impaciencia por “retomar la normalidad” puede ser nefasta. En este sentido, Burtles y Noakes-Fry (2016, p. 388-389) previenen contra cuatro obstáculos para un buen retorno: actuar con precipitación y tener exceso de confianza, por un lado; pecar de demasiada cautela, por otro; y, en cualquiera de los casos, desatender la falta de recuperación (no solo física, sino también emocional) de los trabajadores.

- **Saber gestionar el trabajo acumulado.** El confinamiento ha impuesto el teletrabajo, y gran parte de los empleados habrán continuado con sus tareas y encargos los días del estado de alarma. Aun así, nunca está de más que todos los departamentos examinen y contrasten en qué estado se encuentran las actividades interrumpidas por las medidas de confinamiento, y que evalúen cuánto se ha avanzado en cada una durante ese periodo. Es muy posible que, sencillamente, se descubra una enorme cantidad de trabajo acumulado. Cada departamento debe prever de antemano cómo pretende gestionarlo y, posiblemente, redefinir prioridades.

En este sentido, resulta útil recordar que las empresas deben reaccionar con flexibilidad, solidaridad y empatía a la situación de cada trabajador (UN, 2020). Saturar a trabajadores que han debido enfrentarse a la excepcionalidad de un confinamiento con el mandato de “ponerse al día” lo antes posible seguramente sea lo menos recomendable para su salud emocional y psicológica, así como para su rendimiento. De cualquier forma, esta previsión y redefinición de actividades también debe tenerse en cuenta en relación con proveedores, clientes y otros agentes externos.

[...] cada empresa será responsable de que su entorno de trabajo sea seguro para la salud de sus empleados.

A la vista del número de positivos asintomáticos, exigir a todos los empleados que vuelvan al trabajo el mismo día no es prudente en ningún caso [...].

¿Cómo y cada cuánto tiempo pretende informar a sus trabajadores de los escenarios y retos que surjan durante la “operación retorno” y después?

Las empresas deben contemplar la posibilidad de que el retorno mismo conlleve problemas que el plan no contemplaba.

- **Anticipar posibles nuevos hábitos.** ¿En qué cambiarán la emergencia contra la COVID-19 y el confinamiento la práctica laboral habitual? Las empresas deben emprender un ejercicio de creatividad y procurar definir nuevos hábitos que incorporen prácticas desarrolladas durante el estado de alarma, o que contemplen protegerse frente a una posible nueva oleada de contagios. Algunas cuestiones al respecto pueden ser:
 1. ¿Cómo y cada cuánto tiempo pretende informar a sus trabajadores de los escenarios y retos que surjan durante la “operación retorno” y después?
 2. ¿Contempla imponer medidas sanitarias y de prevención como parte de su rutina habitual?
 3. ¿Plantea mantener un porcentaje mínimo de trabajadores siempre en casa o establecer un sistema de turnos para el teletrabajo? Este sistema puede servir como medida de prevención que, al mismo tiempo, saque el mayor partido al teletrabajo como nueva realidad laboral.
 4. ¿Contempla incorporar medidas que continúen con la baja emisión de carbono a la atmósfera que se traduzcan de forma concreta en una nueva política de viajes?
 5. ¿Pretende organizar algún evento en el que se recuerde a las víctimas de la pandemia, de dentro y fuera de la empresa, para solidarizarse con ellas?
- **Proteger las actividades fundamentales.** Dentro del plan de retorno en general, Burtles y Noakes-Fry (2016) indican muy claramente que el entorno debe ser del todo seguro antes de decidirse a trasladar aquellas actividades más fundamentales para la supervivencia del negocio. Cualquier plan de continuidad debe empezar por identificar las actividades nucleares del mismo y garantizar en todo momento su seguridad y viabilidad (Davidson Institute, 2020; NG, 2020).
- **Nombrar a su responsable específico para la gestión de problemas de la “operación retorno”.** Las empresas deben contemplar la posibilidad de que el retorno mismo conlleve problemas que el plan no contemplaba. Para evitar que estas situaciones imprevistas obstaculicen toda la operación, conviene que cada empresa nombre a un responsable específico dentro del comité encargado de supervisar el retorno cuyo cometido sea gestionar los problemas específicos. Este responsable servirá de *gatekeeper*, guardián o cortafuegos, al amortiguar cualquier golpe o distracción que pueda poner en entredicho el éxito de la “operación retorno”.

El World Economic Forum publicó en marzo una guía con diez principios para minimizar los riesgos que el confinamiento podía suponer a las empresas (WEF, 2020). Inspirados por estos principios, en la **Tabla 2** proponemos un listado de preguntas, agrupadas en nueve bloques temáticos, para garantizar que la vuelta al lugar de trabajo es segura para los grupos de interés y la empresa.

Tabla 2. Los nueve puntos de la “operación retorno”

1. Gobierno. ¿El plan de retorno se ajusta a las medidas y consejos de las autoridades locales, nacionales e internacionales, sobre todo en lo relativo a salud de los empleados y medidas de prevención frente a posibles contagios?
2. Salud de los empleados. ¿El plan de retorno asegura al 100% la salud de los empleados? ¿Cómo?
3. Emergencia. ¿Hay diseñado algún plan que detalle cómo reaccionar en caso de que surja un rebrote del virus en alguna oficina de la empresa?
4. Comunicación. ¿Se ha diseñado un plan de comunicación adaptado a los intereses y necesidades de cada <i>stakeholder</i> para mantenerle informado, de forma transparente, de cada paso que se dé? ¿Se mantienen canales abiertos para escuchar y atender sus inquietudes?
5. Riesgo financiero. ¿Se ha diseñado un plan de continuidad de negocio adaptado a los posibles escenarios financieros que acompañarán y definirán la recuperación de la actividad económica y la vuelta al trabajo? ¿Este plan contempla una respuesta ante el peor escenario posible?
6. Cadenas de suministros. ¿Se realiza un seguimiento de las distintas etapas de las cadenas de suministros? ¿Se contemplan alternativas o variables ante posibles interrupciones en las mismas?
7. Política de viajes. ¿Se ha diseñado una política de viajes, nacionales e internacionales, que no ponga en riesgo la salud de los empleados? ¿Se ha contemplado limitar sus viajes tras la experiencia del teletrabajo y por razones ambientales?
8. Nuevos hábitos de consumo. ¿Contempla el modelo de negocio responder a los nuevos hábitos de consumo? ¿Ha cambiado en algo la forma de entender o mejorar la propia actividad a la luz de la experiencia del confinamiento?
9. Servicios. ¿Se ha diseñado un plan con el que recuperar poco a poco la normalidad en la distribución de bienes y servicios a clientes y consumidores?

¿El plan de retorno asegura al 100% la salud de los empleados? ¿Cómo?

Fuente: Elaboración propia basada en WEF, 2020.

4.2. DE VUELTA AL TRABAJO

La vuelta al trabajo contempla cinco acciones más allá de retomar la actividad y garantizar el buen funcionamiento de los procesos:

- **Informar a los grupos de interés.** Una de las primeras acciones que debe emprenderse es dar a conocer a los trabajadores lo que ha pasado durante el confinamiento, las decisiones que se han tomado y los horizontes a los que la empresa se enfrenta a partir de ahora. Es aconsejable que se acometa este mismo ejercicio con otros grupos de interés, después de adecuar la información a sus necesidades específicas.

Esta voluntad de informar también implica mantener canales abiertos para atender a las preocupaciones o inquietudes de los distintos grupos de interés; en concreto, a trabajadores, inversores y consumidores.

- **Evaluar el impacto.** Una vez sobre el terreno, y aunque sea un ejercicio que ya se haya podido hacer al trazar el plan de continuidad de negocio desde el confinamiento, se debe evaluar el impacto de la crisis. Esto conllevará, casi por necesidad, una proyección sobre el periodo poscrisis, en el que se articulen los escenarios posibles. De nuevo, conviene siempre tener presente en estas proyecciones que puede haber más olas de contagios.

Una de las primeras acciones que debe emprenderse es dar a conocer a los trabajadores lo que ha pasado durante el confinamiento [...].

[...] las empresas –igual que las personas– deberán acostumbrarse a convivir con la extraña realidad del coronavirus [...].

Cada empresa deberá estudiar cómo enmarcará su relato de la gestión de la crisis [...].

- **Prever otro confinamiento.** Frente al riesgo de una nueva oleada de contagios, cada empresa hará bien en definir, de una forma clara y transparente, su modo de actuación ante otro posible confinamiento o medida excepcional similar. Este plan será la mejor forma de asegurarse de que todo lo aprendido durante la primera oleada se conserva y mejora en términos de gestión de crisis, plan de continuidad de negocio, prevención, etc.

De momento, no existe una vacuna contra el virus. Por tanto, las empresas –igual que las personas– deberán acostumbrarse a convivir con la extraña realidad del coronavirus, y de todos los riesgos y peligros que entraña. Así como cabe esperar que, a nivel individual, se preste más atención a salud e higiene, y que se modifiquen algunos hábitos sociales, las empresas también tendrán que fomentar una nueva conciencia, sensible a los riesgos y ágil en los cambios.

- **Aprovechar cada oportunidad.** ¿Qué ha aprendido la empresa con el confinamiento? ¿En qué puede mejorar en la etapa pos-COVID-19? La crisis ha supuesto un cambio de hábitos, tanto de trabajadores como de consumidores. Este cambio entraña riesgos y oportunidades. Es el momento idóneo para implementar nuevas prácticas y hábitos, que busquen mejorar el modelo de negocio y la experiencia del consumidor, además de reforzar los propios principios, valores y cultura corporativos.
- **Diseñar una campaña de relaciones públicas.** Cada empresa deberá estudiar cómo enmarcará su relato de la gestión de la crisis cuando piense en trazar una campaña específica de comunicación y relaciones públicas. No conviene que las empresas olviden que, juntos a los gobiernos, son objeto de examen y análisis constante por parte de los *stakeholders*, que además tenían expectativas altas sobre su comportamiento (Corporate Excellence, 2020). Cualquier campaña o estrategia de comunicación debe reflejar de forma fiel cómo se actuó durante la emergencia y evitar cualquier forma de instrumentalización de su impacto sobre las personas.

Cabe suponer que los tres ejes de esa campaña de comunicación y relaciones públicas serán:

1. Cómo ha demostrado la organización que la empresa es resiliente frente a la adversidad.
2. Cómo se ha demostrado ser una empresa responsable, que protege los intereses y las necesidades de cada grupo de interés en todo momento.
3. Cómo ha ayudado a la sociedad para evitar la propagación del virus.

5. CONCLUSIÓN

El principal desafío al que se enfrentan las empresas socialmente responsables en un escenario poscoronavirus es, en esencia, el mismo que en el periodo de la crisis sanitaria: garantizar la supervivencia de la empresa manteniendo los valores y principios sobre los que se construye su identidad.

Tres grandes motivos explican por qué las empresas socialmente responsables deben comportarse con integridad en momentos así: primero, porque cualquier “apagón ético” en estas circunstancias conllevará un coste en el corto, medio y largo plazo (Corporate Excellence, 2020; Fontrodona y Sanz, 2015); segundo, por pura coherencia interna con los principios y compromisos libremente adquiridos, traducidos en gran medida en atender las necesidades de todos los *stakeholders* (WEF, 2020); tercero, y sobre todo, porque un contexto de crisis como el presente también representa una oportunidad para el cambio (Courtice, 2020).

La responsabilidad social no supone un obstáculo para la resiliencia empresarial. Al contrario, puede ayudar a definirla y dirigirla. De la misma forma, cabe suponer que la resiliencia que se espera de las empresas ofrecerá nuevas coordenadas a la responsabilidad social corporativa. Es posible, por ejemplo, que uno de los efectos más notables del virus sea un cambio de cultura empresarial, una transición que ponga la competitividad en un segundo plano y, en su lugar, favorezca la cooperación. Así como muchas voces reclamaron solidaridad en todos los niveles frente a la crisis sanitaria, las empresas también pueden procurarse las ventajas de una cooperación más estrecha con que hacer frente a los efectos de la crisis económica.

Pese a que las primeras reacciones políticas a la expansión del coronavirus fueron, en gran medida, el cierre de las fronteras de los Estados y el confinamiento de la población, la constatación de que una pandemia imprevista ha afectado a todo el mundo por igual abre nuevos espacios de reflexión para la solidaridad y el compromiso. La expansión del virus consiguió unir a los 7.800 millones de personas sobre el planeta de una forma insospechada (Courtice, 2020), pues todas se han sentido vulnerables ante una amenaza desconocida. Esta conciencia no solo puede ayudar a enmarcar de la mejor forma posible la lenta recuperación económica que seguirá a la crisis sanitaria, sino que, además, puede reforzar los compromisos adoptados anteriormente. Por ejemplo, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y la llamada Agenda 2030.

En este sentido, cabe preguntarse de nuevo: ¿por qué limitar los cambios a un estado de alarma y desear el retorno a una normalidad que no estaba exenta de vacíos y peligros sociales y medioambientales? Puede interpretarse el coronavirus como una llamada de atención global, un reclamo a no desatender cambios y reformas urgentes, a emprender acciones conjuntas y coordinadas con las que sentar las bases de un auténtico desarrollo sostenible, uno en el que las empresas siempre jugarán un papel decisivo. Podemos estar seguros de que la normalidad a la que volvamos será muy distinta a aquella en la que vivíamos antes de la pandemia.

[...] cualquier “apagón ético” en estas circunstancias conllevará un coste en el corto, medio y largo plazo [...].

Puede interpretarse el coronavirus como una llamada de atención global, un reclamo a no desatender cambios y reformas urgentes [...].

BIBLIOGRAFÍA

BURTLES, J. y Noakes-Fry, C. (2016). *Principles and Practice of Business Continuity: Tools and Techniques*, Second Edition. Brookfield, Connecticut, USA: Rothstein Publishing.

CORPORATE EXCELLENCE. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. Covid-19 Global Issue. Recuperado de: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/resumen-ejecutivo-covid-19-analisis-e-impacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8>.

COURTICE, P. (2020). Covid-19 and Creating the Future We Want. Recuperado de: https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-covid-19?utm_source=The%20University%20of%20Cambridge%20Programme%20for%20Sustainability%20Leadership&utm_medium=email&utm_campaign=11433000_CISL%20Newsletter%20March%202020&utm_content=Covid%20message&dm_i=SRP,6T1RC,WY1OAB,R8Z6I,1.

DAVIDSON INSTITUTE (DI). (2020). Continuity Planning for Your Business. Recuperado de: https://www.westpac.com.au/content/dam/public/wbc/documents/pdf/help/disaster/WBC_business_continuity_planning_covid-19_checklist.pdf.

EY. (2020). COVID-19: Five Ways to Maintain Continuity and Reshape for Resilience. Recuperado de: https://www.ey.com/en_be/transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-covid-19-recovery.

FONTRODONA, J., y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789>.

FONTRODONA, J., y Muller, P. (2020). *Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa: Cuaderno 44*, Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, ST-539, 03/2020.

FONTRODONA, J., y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19. Recuperado de: <https://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=162947&idi=1&origen=1&ar=17&buscador=2&keywords=&autores=fontrodona&titulo=&referencia=&PublicacionMesInf=&PublicacionAnyoInf=&PublicacionMesSup=&PublicacionAnyoSup=&idiomaB=&idiomaBT=&area=&tipo=&tipoT=&deps=&publicadoPor=&catadra=>.

HAN, B-C. (2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. Recuperado de: <https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chulhan-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html>.

JOSHI, M. (2020). Who Will Be the Winners in a Post-Pandemic Economy?. Recuperado de: https://www.weforum.org/agenda/2020/04/post-pandemic-economy-favour-fastest-movers/?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=2717243_Agenda_weekly-24April2020&utm_term=&emailType=Newsletter.

MARKMAN, A. (2020). Slow Down to Make Better Decisions. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 67-69.

MCKINSEY. (2020) Demonstrating Corporate Purpose in the Times of the Coronavirus. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/demonstrating-corporate-purpose-in-the-time-of-coronavirus#>.

NAVEX GLOBAL (NG). (2020). Identifying & mitigating Coronavirus risks. Recuperado de: <https://www.navexglobal.com/en-us/file-download-canonical?file=/NAVEX-Coronavirus-eBook.pdf>.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). (2020). Covid-19. Salida de esta crisis: lecciones de China y de 2008.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). (2020a). Gestión del riesgo y control de planes de acción. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/covid/assets/control-riesgos-planes-accion.pdf>.

THE REPTRACK COMPANY (RepTrack). (2020). Covid-19 in Spain: How the Growing Crisis Impacts Consumers Perceptions. Recuperado de: <https://www.reptrak.com/blog/covid19-in-spain-how-the-growing-crisis-impacts-consumer-perceptions/>.

REESE, M., Lang, N., y Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 6-11.

TARKI, A., Levy, P., y Weiss, L. (2020). The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 26-30.

UN GLOBAL COMPACT. (2020). Uniting Business to respond to Covid-19 outbreak. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/news/4531-03-19-2020>.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). (2020). Workforce Principles for the Covid-19 Pandemic. Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf.

