



Generar confianza en los tiempos del COVID-19

Cuatro aspectos sobre la confianza de los grupos de interés

En Deloitte, guiamos a nuestros clientes para crear un impacto significativo tanto internamente de las organizaciones como a todos sus grupos de interés. Mediante nuestro conocimiento y servicios, guiamos a las compañías a que exploren, identifiquen y pongan en práctica oportunidades reales tangibles que cuiden y fortalezcan la confianza, empoderándolas mediante el desarrollo de su resiliencia, mejorando su efectividad y agilidad.

Esta presentación aborda 3 puntos fundamentales:

- 1. El desafío de generar confianza.**
- 2. Las dimensiones de la confianza.**
- 3. Ser digno de confianza.**

Contenidos

Introducción	2
El desafío de generar confianza	3
Las dimensiones de la confianza	4
Ser digno de confianza	9
Notas al pie	11

Introducción

DEFINIMOS CONFIANZA como el tejido conectivo que une todo lo que hacemos: nuestras relaciones afectivas, nuestras acciones y nuestras expectativas de los demás. Esperamos que las instituciones, las empresas y otras organizaciones cumplan sus promesas y se comporten responsablemente. De esto depende que nos podamos mover con libertad en nuestras comunidades, confiar en nuestras relaciones y saber cuándo nos enfrentamos a ciertas realidades en la vida.

Sin embargo, la pandemia del COVID-19 cambió nuestros sistemas colectivos y se convirtió en un catalizador para reconstruir esta confianza.

Mientras los **líderes resilientes** buscan guiar a sus organizaciones y colaboradores de manera segura a través de la crisis del COVID-19, crear confianza será un proceso más difícil, ya que una recuperación sin confianza es un terreno inestable. Para reconstruir esta confianza entre los colaboradores y posicionar a sus empresas para que prosperen a largo plazo, los líderes deben enfocarse en las 4 dimensiones de la confianza: *física, emocional, financiera y digital*.

El desafío de generar confianza

LAS INVESTIGACIONES MUESTRAN que la confianza trae muchos resultados positivos: las comunidades con un gran sentido de confianza pueden responder de mejor manera a las crisis,¹ la confianza se asocia generalmente con un mayor crecimiento económico,² mayor innovación,³ mayor estabilidad⁴ y mejores resultados en salud.⁵

Sin embargo, ha disminuido mucho la confianza en instituciones que se supone deben representarnos y protegernos, tales como ciertos negocios, el gobierno, los medios de comunicación, las organizaciones sin fines de lucro (ONG), entre otras.⁶ Menos de un 20% de la gente a nivel global confía en la situación económica actual; esto se debe en parte al aumento de la polarización, el rápido cambio tecnológico, la difusión de noticias falsas y nuevas expectativas, tanto en la fuerza laboral como en la sociedad.⁷ Un estudio realizado durante el 2020 dejó al descubierto que ninguna institución, desde los negocios y el gobierno, incluso ONG y medios de comunicación, son consideradas éticas, competentes o justas.⁸

Si bien disminuyó la confianza en las instituciones destinada a protegernos, el temor a perder el trabajo, la economía, el futuro, la capacidad de tener acceso a datos reales y la desigualdad han aumentado.⁹

En tiempos de crisis, como la actual pandemia, el acceso a la confianza es primordial para difundir información crítica, sentirse seguro y contener la enfermedad. La desconfianza, por otro lado, puede tener el efecto contrario.¹⁰ El hecho de que las autoridades llamen a “aplanar la curva” y participar en el distanciamiento social significa que tenemos que confiar los unos en los otros, quizás mucho más que en el pasado, optando por el bien mayor. Por lo tanto, ahora es más importante que nunca valorar la confianza e inculcarla en todo lo que hacemos como individuos y como líderes. En efecto, priorizar la confianza en tiempos de crisis puede marcar la diferencia entre ciertos líderes que dirigen una empresa de manera competente en estos tiempos inciertos. En otras palabras, un líder confiable es, la mayoría de las veces, un líder *resiliente*.

EL SIGNIFICADO DE CONFIANZA

La confianza se define como “someterse voluntariamente a las acciones de los demás porque creemos que tienen buenas intenciones y se comportarán bien con nosotros”¹¹ Estamos dispuestos a confiar en los demás porque confiamos en que tienen buenas intenciones y no abusarán de nosotros y protegerán nuestros intereses y que, al hacerlo, el resultado será bueno para todos. La *confianza institucional* se refiere a la confianza que depositamos en instituciones formales: sistemas, gobiernos, compañías y organizaciones. La *confianza social* se refiere a la fe que tenemos en las personas: vínculos sociales y la confianza interpersonal entre los individuos dentro de las comunidades, los lugares de trabajo y los grupos de colaboradores.¹² Esta última muchas veces se considera como el tejido que nos une y garantiza que las sociedades, economías y sistemas funcionen bien o no.¹³

Al mismo tiempo, la pérdida de confianza puede tener un efecto dramático y cuantificable: un estudio realizado por Deloitte dejó al descubierto el caso de tres compañías mundiales involucradas en un escándalo que perdieron entre un 20% y un 56% de su capitalización bursátil en comparación con sus pares por un período de entre tres meses y dos años, lo que las dejó atrás en el índice de capitalización bursátil por un 26% y un 74%.¹⁴

Las dimensiones de la confianza

LOS LÍDERES tienen a su cargo muchos colaboradores, cada uno con diferentes preocupaciones (ver recuadro “El ecosistema de la confianza”) ¿Cuáles son los grados de confianza en que se pueden apoyar las organizaciones para lidiar con las partes interesadas: clientes, comunidades, empleados y otros socios del ecosistema, tales como proveedores, gobiernos y colaboradores?

Al mismo tiempo que los líderes buscan infundir y generar confianza en sus colaboradores en una potencial época post COVID-19, deben también ponerse en los zapatos de sus colaboradores y considerar las necesidades de cada uno en cuatro dimensiones de confianza: física, emocional, financiera y digital (figura 1).¹⁵ ¿Qué preguntas tendrá cada grupo de colaboradores? ¿Cuáles serán sus mayores preocupaciones? Es fundamental desarrollar estrategias en cada una de estas áreas y comunicarlas a tiempo, todas las veces que sea necesario y honestamente. Nuestro análisis encontró que este modelo aplica a todos los interesados aunque es muy probable que cada

uno tenga perspectivas distintas que deben abordarse a través de soluciones innovadoras.

Confianza física: ¿Pueden confiar los colaboradores en que los lugares físicos son seguros?

- **Cientes y comunidades:** *¿Me siento seguro en grupos de personas o lugares donde muchos comparten y tocan los recursos?*
- **Empleados:** *¿Me siento seguro en mi lugar de trabajo?*
- **Socios del ecosistema:** *¿Puedo confiar en qué los socios están tomando precauciones dentro de las instalaciones para protegerme?*

FIGURA 1

Dimensiones de la confianza: física, digital, emocional y financiera



Fuente: Análisis de Deloitte.

La interacción social y física es una parte esencial de la experiencia humana. Se observa una tensión mental asociada con el distanciamiento social impuesto por el COVID-19 en todos los lugares afectados, desde Italia y Corea del Sur hasta Londres y Nueva York.¹⁶ Además, la duración de los cierres de emergencia y las cuarentenas están directamente relacionadas con la tensión mental.¹⁷

Si bien muchos están ansiosos por retornar a sus “vidas normales”, el regreso a la interacción física post COVID-19 dependerá probablemente de la capacidad de las personas para confiar y sentirse seguros de no infectarse en lugares públicos, como las oficinas en el caso de los colaboradores, u otras ubicaciones físicas, en el caso de los consumidores. El tema de seguridad física se transformará en un problema vital en las industrias donde el contacto físico es necesario y donde se comparten y tocan muchos bienes y activos, tales como los viajes y el turismo, el comercio minorista y la gastronomía.

Con la recuperación continua y la reactivación de trabajos, los líderes también deben asegurarse de transmitir a sus empleados el regreso a entornos seguros. Además, los trabajadores cuyo trabajo se considera esencial y que deben estar físicamente presentes en el lugar de trabajo durante la recuperación, deben confiar en que pueden realizar sus tareas de manera segura y que el riesgo de infección es mínimo.

Confianza emocional: ¿Pueden confiar los colaboradores en que se están protegiendo sus necesidades emocionales y sociales?

- **Clientes y comunidades:** *¿Puedo confiar en que la compañía me dirá la verdad y hará lo correcto para mi beneficio? ¿Me siento seguro sabiendo que sus productos están fuera de peligro y están tratando bien a sus trabajadores?*

CONFIANZA FÍSICA EN LA PRÁCTICA

Muchas organizaciones están tomando medidas para crear confianza entre sus trabajadores: algunos retailers en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido reutilizaron el plexiglás de los exhibidores para proteger a los cajeros o aumentaron los salarios teniendo en cuenta el riesgo que están tomando.¹⁸ En la provincia de Hubei en China, una compañía líder en el retail de alimentos les entregó a sus trabajadores un equipo de protección que contenía máscaras, batas y guantes; regaló máscaras a los clientes; desinfectó sus escaparates y restringió el número de clientes dentro de las tiendas. En Japón, las empresas están aprovechando las nuevas tecnologías de reconocimiento facial para garantizar que los trabajadores no tengan que quitarse la máscara para ingresar a una oficina o un edificio y además usan tecnologías con sensores de movimiento para permitir interacciones sin contacto en ascensores y otros lugares.¹⁹

Acciones como controlar regularmente la temperatura corporal y comunicarse abiertamente sobre el estado actual de la infección con los empleados también pueden ayudar a construir y restaurar la confianza. Países como China, Japón y Corea del Sur ya implementaron estas medidas.

¿Puedo confiar en qué están haciendo todo lo posible para ayudar en esta crisis?

- **Empleados:** *¿Puedo confiar en que cuento con lo necesario para desempeñar mi trabajo? ¿Me siento seguro de hablar y preguntar abiertamente sobre mi trabajo sin temor a represalias y recibiré una respuesta honesta?*
- **Socios del ecosistema:** *¿Puedo generar confianza sin interactuar cara a cara? ¿Puedo encontrar nuevas formas de trabajar que nos beneficien a todos?*

La velocidad, la imprevisibilidad y la magnitud del cambio debido a la pandemia del COVID-19 han impactado profundamente el nivel de ansiedad y la sensación de seguridad de muchas personas.²⁰ Para algunas personas es difícil saber dónde acudir o encontrar apoyo. Los líderes pueden ayudar a generar confianza al enfocarse en las capacidades de sus empleados y el bien social para sus clientes y comunidades.

Poner en primera línea las necesidades de las comunidades demuestra un compromiso con la responsabilidad social, en lugar de enfocarse en las ganancias a corto plazo, lo que fortalece la confianza a largo plazo.

Con respecto a los empleados, la ecuación es más compleja. Las investigaciones demuestran que la seguridad psicológica, es decir la capacidad de sentirse cómodo al dar y recibir feedback crítico, hacer preguntas difíciles y cometer errores, es un aspecto importante de la cultura de una organización.²¹ Este tipo de cultura se basa en la confianza: las personas deben sentirse seguras para hacer preguntas como “¿Qué pasará con mi trabajo?” y comunicarse abierta y honestamente sin temor a represalias. Además, mejorar la capacidad de trabajo remoto puede ayudar a muchos empleados a sentirse más conectados y seguros al hacer su trabajo.

Confianza financiera: ¿Pueden confiar los colaboradores en que se están atendiendo adecuadamente sus preocupaciones económicas y financieras?

- **Consumidores y comunidades:** *¿Puedo confiar en que esta empresa no se aprovechará de esta crisis para explotarme?*
- **Empleados:** *¿Perderé mi trabajo? ¿Puedo confiar en que mi empresa hará todo lo posible para apoyarme y será honesta sobre sus intenciones y salud económica?*
- **Socios del ecosistema:** *¿Puedo confiar en que esta compañía entenderá los desafíos que enfrento, así como aquellos momentos en que no pueda satisfacer sus demandas o necesidades teniendo en cuenta mis propias limitaciones durante esta crisis?*

CONFIANZA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA

Algunas organizaciones hacen hincapié en que una comunicación clara enfatiza el propósito. Por ejemplo, en China un retail de abarrotes compartió información proactivamente sobre los niveles de inventario y precio al público, ajustó sus horarios de apertura y se comprometió a no aumentar los precios de los artículos básicos. También implementó medidas para evitar el acaparamiento, tales como quitar productos de los exhibidores y poner más productos en los estantes para que los clientes supieran que había inventario.²²

Muchas compañías también están reevaluando sus capacidades para ayudar a los consumidores y a la comunidad en la recuperación. Las fábricas de cervezas, las destilerías y los fabricantes de envases en América del Norte, Europa y Australia cambiaron su enfoque empresarial y han comenzado a producir alcohol gel y máscaras para los trabajadores de la primera línea y los consumidores.²³ Algunas compañías han puesto a disposición de forma gratuita sus habilidades para llevar a cabo reuniones virtuales y herramientas educativas virtuales en aquellas escuelas que les ha costado adaptarse al distanciamiento social, mientras que las compañías que manejan los medios de comunicación en América del Norte y Europa han dejado de cobrar el acceso a contenido relacionado al COVID-19 solo con el interés de compartir información importante.²⁴

Entre las comunidades, los proveedores y otras partes interesadas, los líderes pueden aspirar a construir alianzas confiables en lugar de competir. Este enfoque puede llevar a alianzas muy novedosas, ya que muchas organizaciones están colaborando con los competidores para garantizar que se cumplan las necesidades de las personas involucradas, lo que fortalece la confianza de todos. Por ejemplo, los principales competidores tecnológicos crearon una empresa para ayudar a los líderes médicos y al sector público a rastrear digitalmente la propagación del COVID-19.²⁵ En el mundo físico, las regulaciones competitivas se relajaron temporalmente en el Reino Unido, los Países Bajos y Alemania para permitir que los supermercados en competencia trabajen juntos compartiendo datos para evitar la escasez de alimento, agrupar personal y compartir centros de distribución y camiones de reparto.²⁶

“Esta pandemia global, al igual que la crisis económica, ha impactado a todos los hogares,” dijo Dave McKay, Presidente y CEO del Royal Bank of Canadá. “Los ahorros de toda la vida de las personas se están viendo afectados. Los jóvenes están tan preocupados por su futuro como aquellas personas que se acercan a la jubilación. Y miles de empresarios, muchos de los cuales dedicaron décadas de su trabajo a sus negocios, están preocupados por sobrevivir en las próximas semanas y meses... En momentos como estos, la gente se acuerda de aquellas personas que estuvieron a su lado.”²⁷

En primera fila está la salud financiera, durante y post COVID-19. Han surgido muchas historias sobre personas que explotan la situación, aumentando por ejemplo los precios de artículos de necesidad básica tales como papel higiénico y alcohol gel.²⁸ Por otro lado, existen compañías que están trabajando para crear confianza financiera. Con respecto a la fuerza laboral, la preocupación respecto a la pérdida de empleos es alta y lo agrava también la incertidumbre sobre cuánto tiempo tomará la recuperación y los reportes que muestran como las tasas de desempleo se disparan bruscamente.

CONFIANZA FINANCIERA EN LA PRÁCTICA

Una compañía de seguros en Estados Unidos anunció que reembolsará el 15% de las primas de seguros automotrices a sus clientes, ya que la cuarentena provocó que disminuyera significativamente el uso de sus vehículos.²⁹ Algunos bancos han ofrecido diferir los pagos de préstamos, entregar nuevas líneas de crédito o están trabajando para entregar tarifas flexibles a los pequeños empresarios.³⁰

Con respecto a otras personas en el ecosistema, es probable que las organizaciones necesiten colaborar con proveedores y confiar en ellos como nunca antes, ya que problemas como límite de inventarios o la necesidad de priorizar la producción de ciertos bienes sobre otros debido a la pandemia puede significar que algunas compañías deban cambiar sus planes para un bien mayor.³¹

Sin embargo, también será importante considerar la otra cara de la moneda. Un enfoque oculto o promesas sin cumplir pueden llevar a la pérdida de confianza. Por lo tanto, las comunicaciones deben ser acciones claras y alcanzables, enfocadas en mantener la integridad frente a la incertidumbre financiera.

Confianza digital: ¿Pueden confiar los colaboradores en que su información es segura?

- **Clientes y comunidades:** *¿Puedo confiar en que la seguridad cibernética es una prioridad y que mis transacciones, información y datos personales se tratarán de manera segura y privada?*
- **Empleados:** *¿Puedo confiar en que mis datos relacionados con el trabajo son seguros y privados, que funcionarán las redes y que existen medidas de seguridad cibernética?*
- **Socios del ecosistema:** *¿Puedo confiar en que se están tomando medidas para proteger mi información privada, garantizar la integridad de las transacciones y que se cumplen los niveles de servicio considerando que las interacciones comerciales virtuales aumentaron durante la pandemia?*

La seguridad y la privacidad de los datos constituyen problemas importantes en términos de confianza. Por lo tanto, es crítico que los líderes en este campo, particularmente en el sector público, la tecnología y las telecomunicaciones entreguen la confianza necesaria de que los datos personales se manejan y protegen adecuadamente durante la fase de [Recuperación](#) y que, como se comprometió en cierto momento, los datos personales pasan a ser anónimos y se eliminan luego de ser utilizados en un período de tiempo pertinente. Esta promesa se debe comunicar claramente. Si bien es demasiado pronto para determinar si se realizará un cambio digital permanente de las interacciones físicas, se deben considerar los problemas éticos que plantea este cambio, tales como la exactitud, el uso y el manejo de los datos.

Además, la necesidad de distanciamiento social aceleró la digitalización y creó nuevas consideraciones sobre el uso seguro y ético de la tecnología y los datos, así como la seguridad cibernética, lo que incluye la detección y prevención de incidentes relacionados a la privacidad, fraude y uso indebido de la tecnología y los datos. Los líderes deben considerar los riesgos cibernéticos en su red de personas: terceros, proveedores, socios, clientes y empleados. Algunas de estas preguntas son nuevas para los líderes quienes nunca han considerado a sus organizaciones como “compañías tecnológicas” y que no habían tenido que hacer preguntas sobre la privacidad, seguridad o monitoreo como lo hacen ahora que sus interacciones son mayormente virtuales.³² Los líderes que se emplazan en la dimensión digital correcta, generarán confianza entre sus colaboradores e impulsarán el éxito sostenible.

CONFIANZA DIGITAL EN LA PRÁCTICA

La privacidad digital es una nueva preocupación en un mundo post COVID-19 donde los países, regiones y mercados en casi todos los continentes, China, Japón, Corea del Sur, Singapur, Taiwán, Austria, Israel, Estados Unidos y Bélgica, por nombrar algunos, rastrearon la ubicación de los usuarios de dispositivos móviles para comprender y frenar la propagación del COVID-19.³³ Una compañía digital ofrece un sitio web que rastrea los movimientos anónimos y agregados de personas en todo el mundo para mostrar aumentos o disminuciones generales en reuniones de personas.³⁴ Si bien los datos no se pueden identificar individualmente, pueden generar potenciales inquietudes sobre la privacidad y el lugar en donde se realiza el rastreo. La falta de políticas y comunicación claras y consistentes entre regiones y países hace que este ítem sea uno de los más desafiantes.

EL ECOSISTEMA DE LA CONFIANZA

La Business Roundtable, una asociación de CEOs, publicó su nueva gerencia corporativa en agosto 2019 afirmando que la prioridad de los accionistas debería reemplazarse por un compromiso mayor con las personas involucradas: clientes, comunidades, empleados, proveedores, gobiernos Y accionistas.³⁵ El énfasis puesto en el capitalismo de los accionistas expuesto en el Foro Económico Mundial 2020 consolidó que esto no se trata de un tema regional, sino de uno global. En otras palabras, la confianza se extiende a múltiples poblaciones en todo el ecosistema, lo que incluye a las organizaciones, de un líder. Cada grupo de personas enfrenta distintas preocupaciones.

Sandra Sucher, profesora de management practice y miembro de la Facultad Joseph L. Rice III en la Harvard Business School, señala: “Las empresas de confianza saben cómo equilibrar la confianza de todas sus partes interesadas. Actúan a favor de un grupo sin dejar de servir los intereses de los demás.”³⁶ Como ejemplo, una cadena global de hoteles y centros turísticos que debía despedir a sus trabajadores puso en contacto a sus trabajadores despedidos con otras compañías que necesitaban ayuda a corto plazo para hacer frente a los aumentos repentinos en la demanda.³⁷ De esta forma, pudieron ayudar a sus pares en otras industrias al mismo tiempo que demostraron que se puede mantener el compromiso que adquirieron con sus colaboradores, fomentando la confianza con las personas tanto a nivel interno como externo.

Ser digno de confianza

“En la próxima pandemia, ya sea ahora o en el futuro, sea el virus leve o mortal, el arma más importante contra la enfermedad será una vacuna. La segunda arma más importante será la comunicación.”

— John M. Barry, autor de *The Great Influenza: The Epic Story of the Deadliest Plague in History*³⁸

LOS LÍDERES DE NEGOCIOS no pueden controlar la pandemia ni otras fuerzas externas más allá de su área. Por lo tanto, deben concentrarse en las áreas que *pueden* controlar, tales como la calidad de los productos y servicios, tratar bien a sus empleados, comportarse de manera ética y transparente y actuar como modelos a seguir en esos campos, con propósito e integridad.³⁹

Ser digno de confianza implica abordar las necesidades y preocupaciones de los interesados en cada una de las cuatro dimensiones de la confianza de dos maneras: con **actitud e intención**. En pocas palabras, la *actitud* es la necesidad de “hacerlo bien”, apegarse a lo que se dice que se hará de manera efectiva y elocuente. La *intención* es el significado detrás de las acciones de un líder: tomar medidas decisivas siendo empático, transparente y verdadero, preocupándose por las dificultades que enfrentan los colaboradores. Estas acciones no solo cumplen con la visión y misión de una empresa, sino que también fortalecen las relaciones.

A medida que consideran mejores formas de avanzar infundiendo confianza en sus colaboradores, los líderes pueden hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué dimensiones son más importantes para cada una de nuestras partes interesadas en este momento? ¿Qué le importa más a medida que seguimos avanzando (Thrive)?
- ¿Estamos actuando teniendo en cuenta la intención correcta? ¿Se ajusta al espíritu de nuestra organización?
- ¿Podemos cumplir hábilmente nuestras promesas con las partes interesadas?
- ¿Estamos comunicando nuestras intenciones de manera clara y transparente a nuestras partes interesadas, incluso si no tenemos todas las respuestas?
- ¿Cómo estamos monitoreando y midiendo nuestro progreso para abordar las necesidades de nuestras partes interesadas teniendo en cuenta las cuatro dimensiones de la confianza?

Estas preguntas ayudan a que los líderes y sus organizaciones se adapten rápidamente a las cambiantes necesidades de sus partes interesadas, así como a las fuerzas externas que evolucionan constantemente y cambian sus perspectivas.

Incluso si entramos en la etapa de recuperación, nuestro mundo será muy distinto al de ahora. Es muy probable que el retorno a la “normalidad” no suceda en el corto plazo y tendremos que ser pacientes al respecto. Algunas industrias pueden tener mejores métodos para avanzar en esta recuperación. Algunas de las lecciones aprendidas por necesidad durante la fase de Respuesta, tales

como trabajo remoto, colaboración virtual, mayor digitalización, mayor flexibilidad para trabajar con los socios y los accionistas, pueden resultar en cambios más permanentes para muchas organizaciones. Estos cambios variarán dependiendo de la industria, compañía y geografía, pero los **líderes resilientes** deben estar preparados para adaptarse según sea necesario para servir mejor a sus colaboradores y preparar a sus organizaciones para avanzar hacia una nueva normalidad.

Equilibrar la confianza de las partes interesadas es uno de los elementos más importantes que deben abordar los líderes en este momento. Deben hacerlo basando su visión y propósito en la confianza y entregarla de manera eficiente, abierta, honesta y con una intención clara. Si se hace bien, este enfoque tiene el potencial de acelerar la recuperación de una empresa, lo que le permitirá prosperar y asegurar su futuro. Los tiempos de crisis son una oportunidad para liderar con confianza y hacerlo, preparará mejor a las organizaciones de estos líderes para mantener la continuidad del negocio, aprender, fortalecerse y prosperar.

Notas al pie

1. John F. Helliwell, Haifang Huang, and Shun Wang, "Social capital and well-being in times of crisis," *Journal of Happiness Studies* 15, no. 1 (February 1, 2014): pp. 145–62.
2. Christian Bjørnskov, "How does social trust affect economic growth?," *Southern Economic Journal* 78, no. 4 (2012): pp. 1346–68.
3. Stephen Knack, *Trust, associational life, and economic performance*, OECD, 2001.
4. Yann Algan, "Chapter 10. Trust and social capital," *For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP*, (Paris, OECD Publishing, 2018).
5. Kenneth Newton, "Social and political trust," European Social Survey, accessed April 21, 2020.
6. Knight Commission on Trust, Media and Democracy, *Crisis in democracy: Renewing trust in America*, Aspen Institute, February 2019.
7. Ibid; Indranil Ghosh, "The global trust crisis," *Foreign Policy*, January 22, 2020.
8. Edelman, *Edelman trust barometer 2020*, January 19, 2020.
9. Ibid.
10. Vicki S. Freimuth et al., "Trust during the early stages of the 2009 H1N1 pandemic," *Journal of Health Communication* 19, no. 3 (2014): pp. 321–39.
11. Sandra Sucher and Shalene Gupta, "The trust crisis," *Harvard Business Review*, July 23, 2019.
12. Algan, "Chapter 10. Trust and social capital."
13. Stephen Knack, *Trust, associational life, and economic performance*.
14. Deloitte, *The chemistry of trust, part 1: The future of trust*, March 2020.
15. Este marco se extrae de un análisis de la literatura existente relacionada con infundir confianza en el gobierno y los expertos en atención médica durante las pandemias, infundir confianza como líder en tiempos de crisis y recesión, e infundir confianza en varios grupos de partes interesadas como líder empresarial, como así como entrevistas con expertos.
16. *Economist*, "How will humans, by nature social animals, fare when isolated?," April 4, 2020.
17. Ibid.
18. Sarah Kalloch and Zeynep Ton, "How can't-close retailers are keeping workers safe," *Harvard Business Review*, March 30, 2020; Sarah Butler, "Morrisons and Aldi to put up checkout screens to protect staff," *Guardian*, March 23, 2020.
19. Eiki Hayashi, Toshihiro Ihara, and Masaya Sato, "Japan Inc. finds advantage in consumers' new fear of touching," *Nikkei*, April 7, 2020.
20. Tucker Higgins, "Coronavirus pandemic could inflict emotional trauma and PTSD on an unprecedented scale, scientists warn," *CNBC*, March 27, 2020.
21. Amy Edmondson, "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly* 44, no. 2 (June 1, 1999): pp. 350–83.
22. Deloitte and China Chain Store and Franchise Association (CCFA), "Experiences from Chinese retailers," webinar, March 25, 2020.

Generar confianza en los tiempos del COVID-19

23. Jessi Devenyns, "Alcohol companies pivot to producing hand sanitizer as coronavirus intensifies," Food Dive, March 23, 2020.
24. Emily Stone, "What your business can do to help the community during the coronavirus crisis," Kellogg Insight, March 21, 2020; Rob Williams, "Conde Nast lifts pay walls as pandemic keeps people home," MediaPost, April 2, 2020.
25. Apple, "Apple and Google partner on COVID-19 contact tracing technology," press release, April 10, 2020.
26. Sidley Austin LLP, "Competitor collaboration during the COVID-19 crisis: Practical considerations to avoid antitrust risk," March 23, 2020.
27. Dave McKay, "COVID-19 response: What you can expect from RBC," LinkedIn, March 23, 2020.
28. Michael Levenson, "Price gouging complaints surge amid coronavirus pandemic," *New York Times*, March 27, 2020.
29. Camila Domonoske, "Some auto insurers are sending refunds to customers as crash rate falls," NPR, April 6, 2020.
30. Financial Times, "ESG in the coronavirus chaos; 'world on fire'; where's the BRT?," March 20, 2020.
31. Jim Kilpatrick, Craig Alexander, and Lee Barter, *COVID-19: The recovery of organizations and supply chains*, Deloitte, March 2020.
32. Catherine Bannister, Brenna Sniderman, Natasha Buckley, *Ethical tech: Making ethics a priority in today's digital organization*, Deloitte Insights, January 28, 2020.
33. Isobel Asher Hamilton, "10 countries are now tracking phone data as the coronavirus pandemic heralds a massive increase in surveillance," Business Insider, March 21, 2020.
34. Jennifer Elias, "New Google site shows where people in a community are taking social distancing seriously — and where they're not," CNBC, April 3, 2020.
35. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans'," August 19, 2019.
36. Deloitte, *The chemistry of trust, part 3: Deconstructing trust*, March 2020.
37. Josh Rivera, "Furloughed Hilton workers offered access to other jobs during coronavirus pandemic," *USA Today*, March 23, 2020.
38. John M. Barry, "Pandemics: Avoiding the mistakes of 1918," *Nature* 459, no. 7245 (May 2009): pp. 324–25.
39. Deloitte, *The chemistry of trust, part 2: Navigating consumer trust*, March 2020.

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones a este artículo:

Punit Renjen de Deloitte LLP; **Anthony Viel, Tim Christmann, Jonathan Goodman y Jim Kilpatrick** de Deloitte Canada; **Eunice Kuo** de Shanghai Deloitte Tax Ltd.; **Eddie S. K. Chiu** de Deloitte Touche Tohmatsu Certified Public Accountants LLP Beijing Branch; **Jennifer Zhang** de Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd. Beijing Branch; **Vivian Jiang** de Deloitte Enterprise Consulting (Shanghai) Co. Ltd.; **Jiak See Ng** de Deloitte Singapore; **Stacy Janiak, Emily Mossburg, Seema Pajula y Erin Scanlon** de Deloitte & Touche LLP; **Chris Ruggeri** de Deloitte DTBA; **Steven Hatfield, Andy Main, Jeff Schwartz y Rod Sides** de Deloitte Consulting LLP; **Andrew Grimstone** de Deloitte UK; **Thomas Schiller** de Deloitte Germany; **Jolyon Barker, Mark Lillie, Iain Macmillan y Jeff Weirens** de Deloitte Touche Tohmatsu Limited; **Nigel Wixcey** de Deloitte LLP; **Don Fancher** de Deloitte FAS LLP; **Becky Skiles** de Deloitte MCS Limited; **The Right Honourable David Johnston, C.C.**, executive adviser de Deloitte; **Stephen Wallace**, former secretary to the Governor General and executive adviser de Deloitte; **Neil Balbirnie**, vice president, Client Experience Design & Insights (CXDI); **Alaina Aston**, vice president, Regulatory Strategy & Delivery, Personal & Commercial Banking, Royal Bank de Canada y los profesores **Sandra Sucher y Shalene Gupta**, Harvard Business School.

Sobre los autores

Jennifer T. Lee | jenniferlee@deloitte.ca

Jennifer T. Lee es la líder mundial de Global Financial Advisory para Clientes & Markets de Deloitte y la managing partner canadiense para la Growth Platforms. Ella se encuentra en el equipo ejecutivo global de GFA. En su trabajo con los clientes, Lee trabaja directamente con clientes minoristas y de consumo más grandes de Canadá y es una líder en su industria. Hace poco asumió el liderazgo del COVID-19 Global Offerings para Deloitte, para posicionar los negocios globales de Deloitte relacionados con el liderazgo de pensamiento COVID-19 y los servicios de asesoramiento al cliente de Respond to Recover and Thrive.

Brenna Sniderman | bsniderman@deloitte.com

Brenna Sniderman es la executive director del Centro de Investigación Integrado de Deloitte. Su investigación intersectorial se centra en tecnologías avanzadas y la intersección de las tecnologías digitales y físicas en las operaciones, la estrategia, la red de suministro y la organización más amplia. Ella trabaja con otros líderes de opinión para ofrecer información sobre las implicancias estratégicas, organizativas y humanas de estos cambios tecnológicos.

Bill Marquard | bmarquard@deloitte.com

Bill Marquard es actualmente quien gestiona el programa de respuesta global de clientes de Deloitte a la crisis de COVID-19. Es el managing director de Monitor Deloitte, donde trabaja con CEOs, senior executives y sus equipos para desarrollar y ofrecer estrategias de crecimiento y experiencia del cliente minorista. Marquard también se desempeñó como C-level executive para empresas mayoristas y minoristas ubicadas en el Fortune 200, donde comenzó y dirigió una cadena de tiendas de surtido limitado, administró una alianza de USD \$ 3 mil millones y lideró grandes transformaciones de costos y tecnología de la información.

Nick Galletto | ngalletto@deloitte.ca

Nick Galletto actualmente lidera el Future of Trust en Deloitte. Hasta hace poco, lideraba el Deloitte Global Cyber Risk, y anteriormente el Deloitte Cyber para las Américas y Canadá. Galletto tiene más de 30 años de experiencia en tecnología de la información, redes, gestión de sistemas y gestión de seguridad de la información. Ha acumulado una amplia experiencia en la gestión, diseño, desarrollo e implementación de programas de gestión de riesgos cibernéticos.

Praveck Geeanpersadh | prgeeanpersadh@deloitte.ca

Praveck Geeanpersadh lidera actualmente el área de Financial Crime en Deloitte Canadá, y anteriormente dirigió el equipo forense para Deloitte África. Ha sido socio por más de 16 años y trabajó anteriormente en un organismo de seguridad centrado en delitos económicos graves, liderando el equipo de contabilidad forense y trabajando con agencias internacionales para abordar delitos transfronterizos. Geeanpersadh es un auditor calificado y colidera la iniciativa Future of Trust en Deloitte.

Michael Cherny | micherny@deloitte.ca

Michael Cherny, senior manager en el área de Audit and Assurance de Deloitte Canadá, es el senior manager que lidera la iniciativa Future of Trust. Anteriormente se desempeñó como jefe de personal de la práctica de auditoría pública canadiense de Deloitte. También fue miembro del área de Risk Advisory en Deloitte, especializándose en sostenibilidad y cambio climático, así como en gobierno y gestión de riesgos. Cherny ha prestado servicios a clientes en las industrias mineras y de servicios financieros. Es contador y administrador público.

Contáctanos

Nuestras percepciones te pueden ayudar a aprovechar el cambio. Si estás buscando nuevas ideas para abordar tus desafíos, hablemos.

Nuestros líderes

Ricardo Briggs

CEO & Managing Partner
Deloitte Chile

Fernando GazianoRicardo Briggs

Socio & Chairman
Deloitte Chile

Miguel Pochat

Socio Líder de Industria de Consumo
Deloitte Chile

Marcel Villegas

Socio Líder Industria ER&I
Deloitte Chile

Agustión Alcaide

Socio Líder Industria Financiera
Deloitte Chile

Antonio Martínez

Líder Industria Health & Life Science
Deloitte Chile

Hernán Hildebrand

Líder Industria GPS
Deloitte Chile

Jiak See Ng

Financial Advisory leader, Asia Pacific | Partner | Deloitte & Touche CF
+6593877958 | jsng@deloitte.com

Jiak See Ng lidera el área de financial advisory en Asia Pacific. Está ubicado en Singapur.

Eunice Kuo

National Tax & Legal leader | Partner | Shanghai Deloitte Tax Ltd.
+86 13 564561602 | eunicekuo@deloitte.com.cn

Eunice Kuo es el líder en China del área Deloitte's National Tax & Legal. Está ubicada en Shanghai.

Vivian Jiang

Asia Pacific Clients & Industries Leader; vice chair of Deloitte China | Partner | Deloitte Enterprise Consulting
(Shanghai) Co. Ltd.
+86 21 61411098 | vivjiang@deloitte.com.cn

Vivian Jiang la líder de Deloitte's Asia Pacific Clients & Industries y la vice chair de Deloitte China. Está ubicada en Shanghai.

Emily Mossburg

Global Cyber leader | Principal | Deloitte & Touche LLP
+1 650 380 5327 | emossburg@deloitte.com

Emily Mossburg es la líder de Deloitte's Global Cyber. Está ubicada en McLean, VA

Erin Scanlon

Global Audit & Assurance Clients & Industries leader | Partner | Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 2379 | escanlon@deloitte.com

Erin Scanlon es la líder de US Global Audit & Assurance Clients & Industries. Está ubicada en Nueva York.

Andrew Grimstone

Global head of Restructuring Services | Partner | Deloitte Touche Tohmatsu Limited
+44 7711 776110 | agrimstone@deloitte.co.uk

Andrew Grimstone es el global head de Deloitte's para Restructuring Services. Está ubicado en Londres.

The Deloitte Center for Integrated Research**Brenna Sniderman**

Deloitte Center for Integrated Research leader | Deloitte Services LP
+1 215 789 2715 | bsniderman@deloitte.com

Brenna Sniderman es la executive director de Deloitte's Center for Integrated Research. Está ubicada en Filadelfia.

Deloitte.

Insights

Inicia sesión para obtener las actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.



Sigue a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Equipo Editorial: Aditi Rao, Preetha Devan, and Anya George

Equipo Creativo: Sylvia Chang and Molly Woodworth

Promoción: Hannah Rapp

Portada: Alex Nabaum

Sobre Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores en la academia y los negocios, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca de Deloitte Development LLC.

Sobre esta publicación

Esta publicación contiene solo información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus afiliados, por medio de esta publicación, brindan asesoramiento contable, comercial, financiero, de inversión, legal, fiscal u otro tipo de asesoramiento profesional. servicios. Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas filiales serán responsables de cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta publicación.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") no proporciona servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Estados Unidos de DTTL, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas filiales. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para dar fe de los clientes según las normas y reglamentos de la contabilidad pública. Visite www.deloitte.com/about para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.