

## Webinar con Alfonso Sánchez-Tabernero. 3 de junio de 2020

### “Las organizaciones ante la crisis: qué podemos aprender de la pandemia que paralizó el mundo”

#### DECÁLOGO ANTE LA CRISIS

1. La crisis sirve para **conocernos mejor**: las fortalezas son en las que debemos apoyarnos para conseguir más ventajas competitivas, y las debilidades para poder neutralizar o al menos conocer. Cuando todo es fácil se corre el riesgo de no conocer bien al equipo o ser ineficientes; todo parece ir bien. Con la crisis conocemos de qué somos capaces.
2. **Repensar prioridades**. Si se tienen claras, es más difícil equivocarse. En el caso de la Universidad de Navarra, fueron éstas: lo primero y más importante, la salud (enviaron a casa a alumnos y profesionales). Segundo, mantener las condiciones laborales. Lo tercero, mantener el mismo nivel en docencia, investigación y asistencia sanitaria. Y lo cuarto, pensar en la solidaridad para los más vulnerables (pusieron la Clínica, en las dos sedes, a disposición de las autoridades sanitarias antes de que fuera legamente obligatorio).
3. **Detectar claves para la supervivencia**. ¿De qué depende de que tengamos futuro en mercados cada vez más competitivos? En toda organización hay tres pilares fundamentales, quizá en el pasado fueran otros, pero a día de hoy son activos intangibles:
  - a. Tener un propósito (no solo vale el valor comercial, eso es un interés, legítimo, pero insuficiente). Ha de estar ligado al sentido de misión, a la responsabilidad que toda organización tiene con otros. Sin él es difícil cautivar a los profesionales y crear propuesta atractiva para el público.
  - b. El compromiso del equipo de trabajo: lo que cada profesional aporta a la organización es la multiplicación de su capacidad por su compromiso. Y damos lo mejor de nosotros mismos cuando nos gusta el propósito y nos sentimos valorados.
  - c. Tener amigos: nadie funciona solo, y las crisis lo pone de manifiesto. En el caso de la Universidad de Navarra: alumni, antiguos pacientes, quienes apoyan los proyectos de investigación, etc.

4. **Repensar la comunicación.** Cuando todo está tranquilo, nadie se hace preguntas. Pero cuando surge la tormenta aparecen las dudas. En este sentido, la comunicación ha de ser clara, breve, empática, con datos y que se entienda. Esto debe ser así en todo momento, no solo durante la crisis. La comunicación corporativa no puede pretender ocultar lo que nos avergüenza, porque es imposible; lo fundamental es que los pudiese avergonzar no suceda.
5. **Fortalecer el liderazgo.** Cuando las cosas van mal todos miran hacia arriba: ¿hay proyecto, se sabe a dónde vamos, hay soluciones, se puede confiar en él? No se toman buenas decisiones cuando se está enfadado. El líder ha de tener criterio (cerebro) y determinación (brazos) y empatía (porque no podemos hacer nada en solitario).
6. **Cambiar lo que no nos gusta.** En las organizaciones no se puede mantener la tensión de manera permanente. Hay que saber separar la grasa del músculo que afea la organización y la hace poco ágil. Conseguir que no haya nada que no nos guste.
7. **Obsesionarse con nuestro público:** se debe estar mirando constantemente a los usuarios, a la gente a la que se sirve. Es más efectivo que mirar a lo que hacen las otras organizaciones. Quien tiene un por qué encuentra un cómo. Esa filosofía se ha llevado a cabo en la Universidad de Navarra tanto con los alumnos como con los pacientes de la Clínica.
8. **Aprendamos de las ventajas de la tecnología,** que aporta soluciones. Esta crisis no la hubiéramos vivido igual hace veinte años, da soluciones, ahorra costes, mejora procesos... Esta crisis es un acelerador de nuestro proceso de transformación digital, no la desaprovechemos.
9. La crisis genera **cambios en el mercado** que son oportunidades. No todos los cambios son disruptivos. En los últimos cuarenta años lo han sido la caída del muro de Berlín, el 11-S y esta pandemia del COVID-19. Esto supone cambios en las percepciones, en el ocio, vivienda, sanitarios...
10. Solo en la crisis se puede **construir el relato épico.** Las organizaciones viven en el día a día, pero las organizaciones han de tener su singularidad, lo que las hace únicas. Eso se consigue construyendo un relato épico: ¿cuál es nuestra aventura atractiva para nuestros profesionales y nuestro público? Lo que nos hace grandes es cómo reaccionamos en los momentos de la verdad.