

CONSTRUYENDO FUTURO

# LECCIONES DE GESTIÓN APRENDIDAS DE LA COVID-19

*Compartiendo y  
mejorando juntos*



## **SOBRE EL CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN**

El Club Excelencia en Gestión es una asociación empresarial sin ánimo de lucro que ayuda a compartir conocimiento sobre **gestión excelente, innovadora y sostenible** y reconoce a las organizaciones a través de premios de Buenas Prácticas y del Sello EFQM, para convertir a sus socios en referentes de sus sectores, mostrar su compromiso con la sociedad, reforzar su visibilidad e impulsar su competitividad en un entorno VUCA. Bajo el lema “Compartiendo y mejorando juntos”, los socios apoyan su propósito de contribuir a crear una sociedad mejor, promoviendo organizaciones sobresalientes.

Fundado en España en 1991, el Club Excelencia en Gestión está integrado por 245 socios de los más diversos sectores y tamaños. Además, como **representante oficial único de la EFQM para España**, promueve el uso del Modelo EFQM como herramienta de transformación, formando, asesorando y reconociendo a las organizaciones excelentes que miran al futuro.

**“Mejores organizaciones, hacen una sociedad mejor”**

Para más información: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)



Esta obra está sujeta a la licencia  
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0  
Internacional de Creative Commons

# CONTENIDO

La COVID-19, una lección para el futuro .....	2
Construyendo futuro con el Modelo EFQM .....	3
La COVID-19, datos básicos.....	5
Experiencias COVID-19 .....	6
Retos .....	7
Acciones de gestión interna.....	7
Actividades sociales.....	8
Lecciones de gestión aprendidas.....	9
Conclusiones .....	11
Colaboraciones y agradecimientos.....	13
Referencias.....	15

# LA COVID-19, UNA LECCIÓN PARA EL FUTURO

Queridos socios y socias, estimados amigos:

Quiero en primer lugar mandar un mensaje de cariño y apoyo a todos aquellos receptores de este trabajo que hayan sufrido en primera persona o en su entorno cercano los efectos de la pandemia.

Desde el **Club Excelencia en Gestión** hemos podido ser testigos, más que nunca, del valor de la búsqueda de la excelencia en la gestión, máxima que vale para todo tiempo, pero mucho más cuando nos enfrentamos a retos tan exigentes como los actuales. Han sido muchas las buenas prácticas puestas en marcha por nuestros socios que han contribuido decididamente a la superación de estos momentos de crisis, y a la generación de un impacto social positivo en nuestro entorno.

Son muchas las teorías para justificar la posibilidad o la imposibilidad de poder prever la llegada para quedarse de la COVID-19, cierto es que en la inmensa mayoría de los mapas de riesgos no se preveían fenómenos tan impactantes como el que estamos viviendo, los indicios que se manejaban en algunas instancias no han servido para evitar un número importantísimo de muertes y personas gravemente afectadas y el sufrimiento adicional derivado del retroceso económico que se ha manifestado inmediatamente a continuación de la crisis de salud pública que hemos vivido y que en muchos entornos todavía está presente.

De las realidades contrastadas que se han manifestado me gustaría destacar las siguientes:

La capacidad en general de las organizaciones y en particular de las empresas, para optimizar los recursos, generar riqueza, y resolver problemas de gran calado social más allá del core de su negocio.

La capacidad de compromiso y la solvencia de muchas personas, que, en este contexto nada favorable, han podido no solo atender sus necesidades



más básicas, tanto personales como de personas cercanas, sino también de regalar el tesoro más preciado, que es nuestro tiempo, para ayudar a otros muchos, que han vivido acuciadas por la pandemia y sus consecuencias.

Nadie estaba preparado para la COVID-19, pero muchos han querido y sabido reaccionar con compromiso y agilidad, con valores y con acierto, solidariamente y con solvencia. La excelencia, el talento y la actuación responsable de empresas y personas son los mejores instrumentos para dar respuesta a cualquier reto por inesperado y tremendo que sea.

Desde el Club Excelencia en Gestión, queremos contribuir a difundir las mejores prácticas desarrolladas por nuestros socios para enfrentarse y minimizar los efectos de la pandemia, y queremos darles las gracias por hacerlo posible y por permitirnos ser testigos privilegiados, una vez más, de la excelencia y el talento aplicados en la mejor de las causas.

¡GRACIAS!

**Alberto Durán**

Presidente  
CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

# CONSTRUYENDO FUTURO CON EL MODELO EFQM

El propósito de este documento está en línea con el lema del Club Excelencia en Gestión: **“compartiendo y mejorando juntos”**.

A lo largo de los meses, durante el estado de alarma provocado por la pandemia de la COVID-19, muchos de nuestros socios han compartido con otros socios del Club, y con nuestro ecosistema, las acciones que han puesto en marcha para minimizar su impacto sanitario, social y económico en sus respectivos entornos, contribuyendo al propósito del Club de **“conseguir mejores organizaciones para hacer una sociedad mejor”**.

Y, sin lugar a dudas, muchas de las organizaciones a las que representamos desde el Club han mejorado como agentes sociales, durante este periodo. Se han hecho mejores como organizaciones preocupadas por sus clientes, pero antes aún por la salud y bienestar de sus propios empleados. Han escuchado y trabajado con sus proveedores para minimizar el impacto de la parada o reducción de actividad.

Por todo ello, este Club tiene un atractivo especial. Contamos con personas y talento que hacen a las organizaciones excelentes. Y en este documento queremos seguir cumpliendo con nuestra esencia: **dar visibilidad y reconocimiento a personas y organizaciones excelentes que miran al futuro**.

En el Club, además, nos guiamos por el **Modelo EFQM** para conseguir mejores organizaciones que gestionan de forma excelente, innovadora y sostenible. Y que son capaces de liderar su entorno, su ecosistema y convertirse así en organizaciones sobresalientes, logrando que sin ser las más grandes, ni poderosas, sí son las que hacen las cosas mejor, de cara a los clientes, accionistas, personas, sociedad y proveedores.

La versión 2020 del Modelo EFQM, repensado para un tiempo VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo), ha demostrado estar a la altura necesaria para ayudar a las organizaciones, en esta época de crisis, a gestionar de la mejor manera posible a los grupos de interés. Y por ello, asociamos ser excelente hoy con liderar el ecosistema: ser sobresaliente. Aunque lo verdaderamente importante para las organizaciones excelentes y sus ecosistemas es salir de la crisis juntos. Una de las lecciones de gestión aprendidas y con mucho recorrido todavía.



Y una organización encara la dirección adecuada cuando parte de un propósito, correctamente definido y que han conseguido que sus personas lo interioricen y lo vivan, precisamente, en los momentos más “fuera de la normalidad”. Y esto conforma, en buena medida, la cultura que la organización quiere tener.

Pero, luego, hay que ejecutar, poner en práctica lo escrito, los buenos propósitos. Y en esto, el Modelo sugiere tener en cuenta a todas las partes interesadas y, por eso, todas las organizaciones, que lo han

usado de referencia, han tomado medidas y las han comunicado, en este tiempo de crisis, a sus clientes, a sus personas, a sus accionistas, patronos y demás. Y, precisamente, la comunicación en este periodo de crisis ha sido quien ha dado el mayor impulso a la digitalización de las organizaciones. Todos nos hemos comunicado a través de diversas herramientas con nuestro entorno familiar, de forma prioritaria, pero también con el entorno laboral. Y nos hemos acostumbrado ya a comunicarnos digitalmente de esta manera, ganando en eficiencia y productividad, evitando desplazamientos y haciendo reuniones más cortas. Empezando a cambiar la cultura.

Y en esta ejecución, la preocupación por los clientes se ha mostrado en la manera en que se les ofrece valor de manera alternativa a como se solía hacer. Y tenemos ejemplos cercanos como esos restaurantes que han seguido preparando sus especialidades para degustarlas en casa, innovando en su logística habitual.

Las organizaciones han acelerado su transformación, aprovechando la forzosa parada, para acometer mejoras y, sobre todo, innovaciones y los que han usado el Modelo EFQM lo han hecho de forma más ordenada, estructurada y equilibrada, porque esas son tres de las grandes ventajas del Modelo EFQM. Además, el **Modelo te impulsa a pensar en la sostenibilidad a largo plazo, preparando la siguiente crisis, considerando los riesgos y gestionándolos para preparar el futuro.**

Y, por supuesto, a medir los resultados. Tanto la percepción de las partes interesadas como los objetivos estratégicos y los correspondientes KPI definidos.

Por todo ello, las organizaciones que ya habían descubierto el nuevo Modelo EFQM están saliendo antes de la crisis porque son más resilientes, pero también están apuntando al futuro con más lecciones de gestión aprendidas y más preparación. Y eso las hace más fuertes.

Si a todo lo expuesto hasta aquí le sumamos que el Modelo EFQM propone el buen gobierno, es extremadamente sensible a un liderazgo que considere una mayor diversidad e inclusión para reflejar las tendencias sociales, que promueve una sostenibilidad integrada en el modelo de negocio para no perjudicar el medio ambiente, estimula el bien-

social y un crecimiento ordenado en apoyo de la economía circular, que incorpora la innovación como elemento clave de la gestión, el desarrollo de las personas para aprovechar su talento, la integración de las tecnologías adecuadas a la cultura de la organización y las necesidades de la actividad, etc., sin duda, queda claro que se trata de un modelo holístico, adecuado para la gestión en estos tiempos convulsos y para prepararse para los que puedan venir.

De modo que, si aún no lo conoce, desde el **Club Excelencia en Gestión** estaremos encantados de compartir nuestro conocimiento y experiencia con el Modelo EFQM para ayudar a **transformar a su organización y prepararla para el futuro.**

### Ignacio Babé

Secretario General/ CEO

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN



# LA COVID-19, DATOS BÁSICOS

La crisis de la COVID-19 nos está impactando de lleno y de forma transversal. La realidad está superando a la ficción y el impacto de la COVID-19 en la salud de las personas está siendo dramático. También amenaza con ser devastador a nivel económico, ya que todos los expertos vaticinan una crisis mundial a corto plazo con una capacidad destructiva sin precedentes. Las medidas de confinamiento adoptadas para atajar la crisis sanitaria han paralizado la economía, agravando las diferencias sociales y generando además un endeudamiento de muchos estados para poder adoptar las medidas de contención de la crisis y de relanzamiento de la economía.

A continuación, se describen brevemente las tres dimensiones de la crisis derivada de la COVID-19:

## a. Crisis sanitaria:

Las características COVID-19 (velocidad de contagio, tiempo incubación y gravedad) han generado una alta mortalidad (28.409 oficialmente fallecidos por Coronavirus en España y 575.000 fallecidos a nivel mundial a fecha 15 de julio del 2020)<sup>1</sup>, que sigue creciendo, y la saturación del sistema sanitario, llevándolo en algunos casos al borde del colapso (falta de capacidad para asumir la demanda y falta de materiales, medicamentos y profesionales). Además, cuando parecía controlado han empezado a producirse rebrotes debido a la complejidad de las medidas de salud pública necesarias.

## b. Crisis económica:

El parón económico derivado de las medidas de confinamiento ha generado falta de liquidez, destrucción de empleo y cierre de empresas. Esto se ha visto agravado por una situación económica previa débil que ya era de un alto nivel de endeudamiento privado y, sobre todo, público y de una desaceleración de la producción industrial en los países industrializados. Como consecuencia, las previsiones son de déficit de liquidez, disminución de rentas, deducción

1 OMS, WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. 15 de Julio de 2020 (<https://covid19.who.int/>)

de la demanda y aumento del desempleo. Además, se da el caso que España aborda esta situación peor que otros países de su entorno, debido a los niveles de déficit público y desempleo previos a la crisis, así como también porque en la estructura de su economía tienen un mayor peso que en otros países los sectores más afectados por la crisis. Concretamente, la previsión del FMI<sup>2</sup> para España es que en el año 2020 el PIB bajará un 12,8%, que el déficit público se disparará al 14,9% y que la deuda pública rondará el 124%. Además, la previsión del Banco de España<sup>3</sup> es que la tasa de paro podría alcanzar el 24,7% en 2021, unos niveles inéditos desde 2014.

## c. Crisis social:

El confinamiento y la crisis sanitaria y la económica, han afectado de manera más severa a los colectivos más vulnerables: niños, ancianos, inmigrantes, personas dependientes, personas con déficit de recursos económicos, etc. Todo ello ha contribuido a agravar las desigualdades sociales y, a su vez, limitar los derechos sociales (aislamiento, pérdidas educativas, limitaciones derivadas de la brecha digital...).

Por lo tanto, nos enfrentamos a una crisis de una magnitud enorme, caracterizada por su severidad, su temporalidad y su globalidad. El impacto en forma de coste en vidas humanas está siendo terrible, al igual que el impacto en la economía y las inevitables implicaciones a nivel social.

Además, todo esto se produce en un contexto de conflicto y de crisis política internacional, que se traduce en un déficit de cooperación y de falta de consenso en políticas relevantes que no facilitan la salida de la crisis. Por ejemplo, la división entre los estados miembros de la Unión Europea, el Brexit, la guerra comercial ente EE. UU. y China, el auge de la extrema derecha y los populismos, la salida de la OMS por parte de EE. UU., la falta de consenso internacional en las políticas de gestión de refugiados o del cambio climático.

2 FMI, Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Junio de 2020 (<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOupdateJune2020>)

3 Banco de España, Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2022): Contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de junio de 2020. (<https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnálisisEconomico/AnálisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be08062020-proy.pdf>)

# EXPERIENCIAS COVID-19

En estos últimos meses todas las organizaciones con una gestión excelente, innovadora y sostenible han rescatado y puesto sobre la mesa sus actuales planes de riesgos, y en su inmensa mayoría, han constatado que no estaba contemplada ninguna situación como la que la COVID-19 nos ha generado.

Pero, aunque no se hubiera identificado ni evaluado el impacto de un escenario de similares características, es precisamente en este tipo de entornos cuando las capacidades de gestión reales de las organizaciones se ponen en valor. La eficacia para ser ágiles y flexibles, su resiliencia, la predictibilidad, la gestión del ecosistema, su gestión de riesgos y sus planes de contingencia respecto a las prioridades estratégicas, funcionamiento, resultados deseados y oportunidades, son piezas clave. Se enfatizan los distintos enfoques de gestión, trascendiendo a hipótesis y marcos teóricos. **La realidad ha puesto en evidencia la capacidad de las organizaciones para encarar el futuro con garantías**, su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para adaptarse y sobrevivir en nuevos entornos.

La mayoría de las veces que nos hemos referido al entorno VUCA, y a su gestión, lo hemos hecho desde un marco teórico, en otros casos nos hemos situado en entornos con solo algunas de las características VUCA. Pero esta crisis nos está ofreciendo ejemplos reales con las cuatro características (volátil, incierto, complejo, ambiguo) al mismo tiempo, que nos per-

miten hacer tangible y extraer aprendizajes que nos deben hacer mejorar nuestras organizaciones en previsión de situaciones futuras. Sin duda, la crisis de la COVID-19 puede ser también una oportunidad y conocer las experiencias de otras organizaciones nos sirve para aprender y prepararnos para el futuro. Seguro que llegarán otras crisis, otros cambios, y conocer las iniciativas llevadas a cabo por organizaciones diversas, nos ayuda a tener en cuenta alternativas que quizás nosotros no hemos tenido en cuenta.

Para contribuir a este aprendizaje, a este *benchmarking*, y bajo la iniciativa "Construyendo Futuro", el **Club Excelencia en Gestión** ha realizado un buen número de actividades digitales en las que se han compartido diferentes experiencias reales de múltiples sectores (administraciones públicas, servicios, transporte, finanzas...). Cada experiencia se ha estructurado en cuatro grandes apartados, que mantenemos en este documento:

- Retos
- Acciones de gestión interna
- Actividades sociales
- Lecciones de gestión aprendidas

El objetivo de este documento es sacar las principales conclusiones y resumir las lecciones de gestión aprendidas por todas las organizaciones socias que han querido compartir sus experiencias para **reflexionar en torno a cómo mejorar las capacidades de gestión de nuestras organizaciones**. Y en cada uno de los cuatro apartados, hemos reflejado los 10 puntos más comunes destacados en las diferentes experiencias compartidas por las organizaciones.



CONSTRUYENDO FUTURO 



## RETOS

Tras el impacto inicial, las diferentes organizaciones analizaron los principales retos que tenían que afrontar. Sin duda hay una gran diversidad en función de cada sector de actividad, con sus innumerables particularidades y hemos visto retos muy diferentes entre sí.

En este apartado se enumeran los 10 retos más globales a los que las organizaciones se han enfrentado en las primeras semanas de la COVID-19:

1. Proteger la salud de empleados, clientes y proveedores.
2. Garantizar la continuidad del negocio.
3. Atender las necesidades emergentes y urgentes de los clientes.
4. Cubrir las necesidades de tesorería derivadas de la reducción drástica de ingresos.
5. Proteger el empleo.
6. Facilitar el teletrabajo.
7. Liderar desde la distancia.
8. Adecuar la tecnología, la innovación y la digitalización.
9. Tomar decisiones y hacer previsiones en un entorno de incertidumbre.
10. Aprovechar para contribuir con una respuesta solidaria.

## ACCIONES DE GESTIÓN INTERNA

Una vez identificados los principales retos, las organizaciones tomaron rápidamente acciones para adaptarse y superarlos. Se analizaron alternativas, se planificaron y se implantaron una serie de proyectos y actividades. Algunas de las acciones que llevaron a cabo las organizaciones fueron muy específicas, pero hay un buen número de acciones que son comunes y que se han aplicado con independencia del sector de actividad.

Estas acciones estaban **orientadas a reconstruir la confianza** perdida en el ámbito físico, emocional, financiero y digital. Todas ellas, se enmarcan en las etapas de preparación, respuesta, recuperación y regreso a la normalidad, por las que se manejaron la mayoría de las empresas. A continuación, destacamos las 10 acciones de gestión interna más comunes llevadas a cabo para afrontar los retos identificados:

1. **Establecer e implantar medidas para proteger la salud de las personas.** Por ejemplo: protocolos en caso de contagios, aislamiento de centros, segregación de equipos, análisis y revisión de puestos críticos, test de inmunidad, limpieza, adquirir material de protección de seguridad y salud, cancelación de reuniones presenciales, formaciones, actividades deportivas, viajes,... limitación de uso de comedores y *vendings*, seguimiento de casos (partes médicos), servicio de asistencia psicológica, asesoramiento telefónico psicológico, tele-farmacia, ayuda a domicilio, talleres de bienestar personal y desarrollo personal online...
2. **Realizar un análisis del impacto en el negocio** a nivel económico, de capacidad productiva y de reputación. Por ejemplo: gestión de riesgos, gestión de crisis, planes de recuperación, plan de contingencia de operación, plan de contingencia de mantenimiento de instalaciones, revisión de stock mínimo y necesidades de material, continuidad de negocio...
3. **Gestionar la paralización de actividades empresariales** en los casos o circunstancias en los que no se pudo mantener la producción o prestación de servicios (también en los que sufrieron reducciones drásticas).

4. **Adaptar los servicios y las capacidades productivas** a la nueva situación económica y de contexto. Por ejemplo: mejora de la propuesta de valor mediante la aplicación de tecnología y la colaboración con partners, cooperación con los grupos de interés, nuevos servicios de video-consulta, nuevos modelos de negocio/servicio, redefinición de estrategias para abordar la nueva realidad...
5. **Potenciar la comunicación** con los principales grupos de interés (clientes, empleados, colaboradores, proveedores...). Por ejemplo: adaptación de la comunicación interna, personalización, nuevos canales de comunicación, mayor fluidez y transparencia en la comunicación, seguimiento intenso de proveedores...
6. **Reducir drásticamente los costes.** Por ejemplo: suspensión de contratos, paralización y cierre de infraestructuras, gestión de ERTEs, reducción de consumos, solicitud de deducciones...
7. **Habilitar equipos de trabajo para dar respuesta a las nuevas necesidades.** Por ejemplo: facilitar el teletrabajo, guías sobre teletrabajo y herramientas de videoconferencia, formación on-line, flexibilidad horaria, certificados para posibilitar la movilidad de los empleados...
8. **Crear de un comité de crisis multidisciplinar** con capacidad ejecutiva y con seguimiento diario.
9. **Prepararse para nuevas recaídas u otros.** Aprender de la experiencia y construir las capacidades necesarias para garantizar la continuidad del negocio, emergiendo con más fuerza.
10. **Apoyar a la sociedad con una propuesta solidaria** (ver en el siguiente apartado las actividades sociales).

## ACTIVIDADES SOCIALES

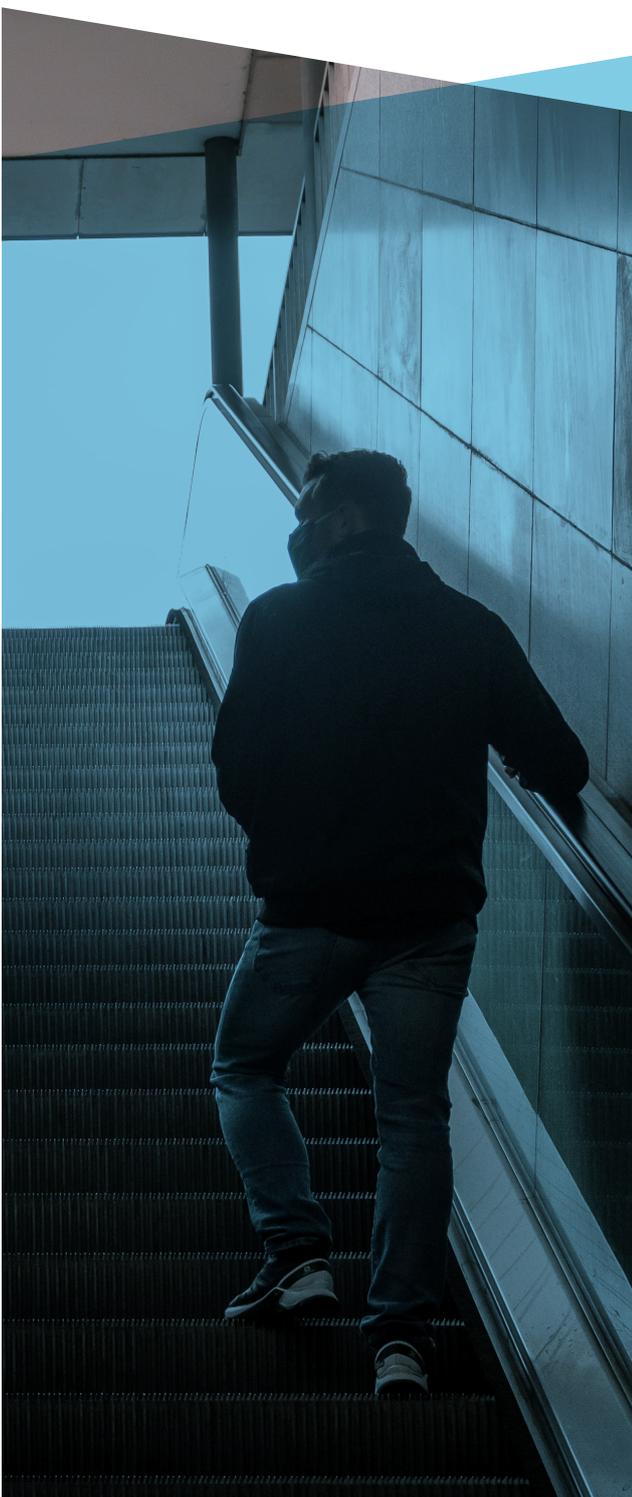
La mayoría de las organizaciones, tras poner en marcha las acciones más urgentes, desarrollaron un número muy importante de actividades orientadas a **dar solución a diversas necesidades de la sociedad**, contribuyendo a la solución global. En algunos casos en su propio ámbito habitual de trabajo y, en otras ocasiones, participando y colaborando en proyectos totalmente novedosos y creativos, que sin duda no habrían podido imaginar unos meses antes.

La crisis ha puesto sobre la mesa el rostro más comprometido y social de las empresas, que se han movilizado con esa capacidad de resiliencia que les caracteriza, apoyando a la sociedad en estos momentos tan complicados. Esto evidencia que la **responsabilidad social** es uno de los motores con los que cuenta el país para ser más competitivo e inclusivo, siendo una palanca de competitividad, sostenibilidad y cohesión social.

Entre las numerosas iniciativas compartidas, mencionamos las 10 siguientes a modo de ejemplo:

1. **Cesión de espacios e instalaciones** para acoger a personas enfermas.
2. Adaptación de las capacidades productivas para **contribuir al aprovisionamiento de equipos y materiales**: respiradores, equipos de protección....
3. **Donación o facilitación de equipamiento básico**: equipos de protección sanitaria, alimentos, ropa y materiales.
4. **Soporte a familias vulnerables o con necesidades especiales** para mitigar los efectos derivados del virus.
5. **Servicios de voluntariado**, facilitando y orientando a las personas de la organización con interés en colaborar en tareas sociales.
6. **Captación de fondos** para acciones solidarias.
7. **Apoyo financiero**: moratorias en préstamos, ampliaciones de préstamos, aplazamiento sin coste de rentas de alquiler, anticipos de prestaciones....

8. **Investigación para combatir el coronavirus**, colaborando en las diferentes iniciativas que se han organizado.
9. **Creación y/o cesión de plataformas innovadoras y tecnológicas** para ayudar a la sociedad a afrontar el nuevo escenario de emergencia sanitaria y económica.
10. **Compartir conocimiento y cultura**, proporcionando el acceso a múltiples actividades: webinars, cursos, recursos pedagógicos, oferta cultural y de ocio....



## LECCIONES DE GESTIÓN APRENDIDAS

Mirando hacia delante, preparándonos para el futuro, las preguntas que nos hacemos son: ¿qué hemos aprendido de esta situación de crisis? ¿qué acciones y actividades han llegado para quedarse? ¿cómo y con qué podemos prepararnos para situaciones similares venideras?...

En este apartado queremos hacer una recopilación del conocimiento adquirido al que llegamos tras el análisis de todas las ideas anteriores.

Daniel Innerarity, Catedrático en Filosofía Política en la UPV, en su artículo "Aforismos de la pandemia"<sup>4</sup>, hace estas afirmaciones respecto a las lecciones de gestión aprendidas de la pandemia:

- "La primera lección que hay que aprender tras una catástrofe es a distinguir entre lo que debe ser aprendido y lo que debe ser soportado, entre las disfuncionalidades que se deben a nuestros errores y las que obedecen al simple hecho de que la naturaleza no se siente especialmente obligada a respetarnos".
- "Saber lo que vamos a aprender tras una crisis es imposible; si ya lo sabemos, no necesitamos aprenderlo, y si lo vamos a aprender es que ahora no lo sabemos".
- "Quien menos aprende es quien da lecciones".

Estas afirmaciones son especialmente oportunas, así como un buen preámbulo para poner en contexto y ayudar a digerir el siguiente decálogo de aprendizajes:

### 1. Es esencial priorizar el cuidado de la salud de los empleados en un sentido holístico.

Las situaciones de crisis nos devuelven a los primeros niveles de la Pirámide de Maslow, donde cubrir las necesidades básicas es algo fundamental y no dado por supuesto. Se ha puesto de manifiesto que es esencial priorizar el cuidado de la salud y se ha puesto en

4 La Vanguardia, "Aforismos de la pandemia", Daniel Innerarity (<https://www.lavanguardia.com/opinion/20200709/482203759421/aforismos-de-la-pandemia.html>)

valor, en la medida que le corresponde, trascendiendo el mero cuidado por la exposición a los riesgos laborales.

**2. La capacidad de anticipación y una adaptación ágil son clave para poder ofrecer una primera reacción eficaz.**

Siempre pueden aparecer escenarios no contemplados en los planes de gestión de riesgos que requieran capacidad de reacción, de involucrar a los equipos, de reinventarse, de adecuar la capacidad productiva para atender la demanda... y no podemos solo confiar en que sabremos hacerlo, hay que crear los cimientos y recursos necesarios... ¡y haberlo practicado!

**3. Disponer de un propósito, estrategia y objetivos claros facilita la cohesión interna y la vinculación con nuestros grupos de interés.**

Dicha cohesión y vinculación permiten "hacer lo que hay que hacer" y pasar rápidamente a la acción, gracias a una toma de decisiones eficaz.

**4. Una cultura arraigada y un liderazgo sólido y compartido ayudan a fomentar una fuerza de trabajo resiliente.**

Trabajar la cultura y el liderazgo es como labrar y abonar la tierra para que sea fértil. Las organizaciones que invirtieron en cultivar su cultura y liderazgo disponen ahora de un recurso añadido para ayudarlas a combatir la crisis.

**5. En las situaciones de crisis la comunicación genera confianza y tranquilidad.**

Una comunicación clara, abierta y constante permite atender las inquietudes de los grupos de interés y ayuda a construir relaciones comprometidas y sostenibles a lo largo del tiempo.

**6. Los momentos de crisis también requieren escuchar para reaprender.**

Las crisis extremas lo remueven todo, también necesidades y expectativas de los grupos de

interés, por lo que es fundamental cuestionarlas de nuevo, profundizar en su conocimiento y volver a aprenderlas. Si no conseguimos entender las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, difícilmente podremos orientarnos a ellos y empatizar con sus prioridades. Por lo tanto, es momento de estar atentos, de evolucionar del "managing by walking around" al "managing by talking around".

**7. Debemos confiar en la fuerza de la colaboración y cooperación, en vez de aislarnos y centrarnos en nosotros mismos.**

Buscar sinergias con partners y proveedores aumenta la capacidad para poder optimizar la propuesta de valor y el rol que ejercemos en nuestro ecosistema (1+1>2).

**8. La autogestión y la colaboración virtual se han consolidado definitivamente como elementos de trabajo indispensables.**

El teletrabajo se ha convertido en una necesidad. Una nueva forma de trabajar que no estaba consolidada y que requiere mayor autogestión y facilita las relaciones personales no presenciales. Es una nueva forma de organización que seguramente haya llegado para quedarse.

**9. La tecnología, innovación y digitalización son esenciales para adaptarnos a los nuevos retos.**

Como decía Darwin, no sobrevive el más fuerte sino el que mejor se adapta a los cambios, y para ello son imprescindibles la digitalización, la creatividad y el pensamiento disruptivo, como palancas de transformación y de éxito.

**10. Una vez más, se ha vuelto a demostrar que la sociedad es solidaria y altruista ante un frente común, para no dejar a nadie atrás.**

Esto evidencia la relevancia de la responsabilidad social corporativa, y que la sostenibilidad y el impacto social son clave para lograr prosperar.

# CONCLUSIONES

La crisis de la COVID-19 ha conseguido en un tiempo récord, ya que hace menos de un año hubiera sido inimaginable, **remover dogmas, cambiar hábitos y redibujar algunos paradigmas de gestión.**

A partir de ahora, las megatendencias adquieren una relevancia significativa. Ya no se verán como algo lejano e improbable, sino como algo a tener muy en cuenta y donde deberíamos invertir una parte de nuestros recursos. Hemos aprendido que aspectos como la incertidumbre geopolítica, la automatización, la crisis ambiental, la escasez de recursos o la disrupción digital, pueden repentinamente posicionarse en primera línea e impactar en nuestros negocios.

Empezamos a asimilar que la llegada de la COVID-19 no ha de ser necesariamente un hecho aislado y puntual. "Hemos visto las orejas al lobo" y sabemos que también pueden irrumpir de forma repentina otras crisis difícilmente predecibles.

De hecho, el impacto está siendo tan grande que ha provocado cambios en las organizaciones en muy poco tiempo, apenas un par de meses, algunos de éstos son cambios culturales, aquellos que se creía que requerían años para poder asimilarse con éxito. Si bien algunos cambios son medidas de choque con fecha de caducidad, otros han venido para quedarse.

Todo ello constata la necesidad en las organizaciones de saber **anticiparse, prepararse y ser ágiles**, para poder reaccionar de la mejor forma posible cuando esto pase. Cobran protagonismo los sistemas que velan por:

- garantizar la continuidad del negocio y gestionar los riesgos,
- establecer una cultura, un entorno de liderazgo compartido y un sistema de comunicación que permitan abordar las crisis de forma cohesionada,
- conseguir la máxima implicación del equipo humano (y que así, cuando se aborden retos, sean fuerzas que ayuden a empujar en vez de frenar),
- posicionar a los grupos de interés, empezando por los clientes, en el centro de la gestión,
- asumir la responsabilidad social de la organización.

Con la gestión en entornos VUCA ocurre algo parecido. A todos nos ha afectado el entorno VUCA, por lo que ya no lo vemos como algo teórico y lejano, sino como algo que forma parte de nuestro trabajo, algo con lo que hemos de aprender a convivir. Actualmente afecta a la totalidad de organizaciones, incluso a aquellas que pensaban que no iba con ellas. Un claro ejemplo es el del propietario de un restaurante o comercio, que no sabe si en unas semanas o meses irrumpirá un rebrote que le condicionará en la manera de ejercer su actividad profesional o incluso le impedirá poder llevarla a cabo.

La crisis que nos azota es complicada y severa. No hay soluciones mágicas ni fáciles. El plan de recuperación será complejo y con muchas variables, entre otras cosas porque los rebrotes no permiten vislumbrar el alcance exacto y sus repercusiones. Afrontar esta realidad va a exigir disciplina, constancia, rigor, imaginación, audacia, madurez y responsabilidad.

En muchos casos, los planes de recuperación serán una primera fase orientada a gestionar la contingencia y rehacerse para, una vez superada esta fase, continuar con otra fase que permita reinventarse y luchar por seguir siendo competitivos en la nueva realidad, puesto que **el ecosistema donde habitaba la organización habrá evolucionado y exigirá un gran esfuerzo de transformación.**

Es en esta coyuntura de crisis cuando las organizaciones deben demostrar realmente sus capacidades de gestión. Es ahora que tienen que demostrar su capacidad para ser eficaces, para ser ágiles y flexibles, para ser resilientes, para gestionar los riesgos y para aplicar sus planes de contingencia. Se pone en valor la auténtica gestión, más allá de la documentación, la burocracia, los academicismos, las herramientas y los marcos teóricos de gestión. Al fin y al cabo, los resultados son los que hacen evidente la capacidad de las organizaciones para encarar el futuro con garantías y básicamente, su capacidad para sobrevivir en el nuevo entorno.

Concluyendo, si bien no hay recetas que garanticen que una organización está preparada ante cualquier crisis, a lo largo de este documento se presentan ideas y reflexiones extraídas de la experiencia y aprendizajes de distintas entidades que, al menos, pueden actuar como fuente de inspiración.

En esta línea, constatar que el **Modelo EFQM** supone la herramienta perfecta para abordar dichos retos y preparar a las organizaciones para que puedan afrontar con éxito las necesidades de transformación que su ecosistema les plantee, y encarar el futuro con las máximas garantías de éxito.

### Pau Negre

Socio y Director

COMTEC QUALITY, S.A.

REDEX de Referencia del CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN



# COLABORACIONES Y AGRADECIMIENTOS

Este documento es fruto de un trabajo colectivo, con aportaciones de un numeroso equipo de personas pertenecientes a una gran diversidad de sectores, sin las cuales no hubiera sido posible. La mayoría de la documentación sobre estas experiencias se encuentra disponible en la **Plataforma de Conocimiento** del Club Excelencia en Gestión.

Hemos de agradecer especialmente las experiencias compartidas por algunas organizaciones socias del Club Excelencia en Gestión, y por el propio Club, que nos han permitido conocer en profundidad los retos a los que se han enfrentado, las acciones que han tomado para superarlos y las lecciones que han aprendido de la experiencia:

- AENA
- **AENOR**
- AEROPUERTO MADRID- BARAJAS ADOLFO SUÁREZ
- **ALSA**
- **BUREAU VERITAS**
- **CLUB EXCELENCIA EN GESTION**
- **DIPUTACIÓ BARCELONA**
- **GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR**
- **GRUPO SOCIAL ONCE**
- **HATTON EVENTS & TRAVELS**
- **HM HOSPITALES**
- **IBERCAJA**
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
- **SODEXO**
- **UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

También queremos reconocer y agradecer a los primeros ejecutivos que han participado en las Mesas Redondas online dedicadas a "La Salida del túnel de la crisis por el coronavirus, comentada por varios CEO", por sus aportaciones:

- **Alberto Duran**, Vicepresidente - Consejo General ONCE, Grupo Social ONCE y Fundación ONCE
- **Carina Cabezas**, Presidenta - Sodexo
- **Jacinto Cavestany**, CEO - BT España
- **José Ramón Sempere**, Presidente - Mercasa
- **Luis Abad** - CEO - Altran Spain & SVP Iberia
- **Marta Martínez**, Presidenta - IBM España, Portugal, Grecia e Israel
- **Paloma Beamonte**, Presidenta - Xerox España y Portugal
- **Raúl Grijalba**, Presidente Ejecutivo - ManpowerGroup España
- **Tomás Pascual**, Presidente - Calidad Pascual

Además, a lo largo de estos meses, el **Club Excelencia en Gestión** ha organizado diversos encuentros virtuales. Agradecemos a los miembros del Grupo de Benchmarking 500+ que participaron activamente en la reunión online dedicada a "**Gestión de Crisis: Experiencias COVID-19**". También a los invitados participantes en los *Management Talks online* dedicados a "**La construcción del propósito en las organizaciones**" y "**La Cultura Innovadora en las organizaciones**" en la que se abordaron dos temas fundamentales en estos momentos: cómo afecta en el propósito de las organizaciones en la situación actual y el papel jugado por la gestión de la innovación en momentos de crisis.

Finalmente, dar las gracias a todas las personas que han colaborado directa, elaborando y revisando alguna parte de los textos, o indirectamente, compartiendo sus experiencias en los diferentes webinars, sin cuya contribución este documento no hubiera sido posible:

Coordinador de esta publicación:

**Pau Negre**, Socio y Director - Comtec Quality, S.A.

Colaboradores de redacción:

**Alberto Durán**, Presidente - Club Excelencia en Gestión

**Ignacio Babé**, Secretario General/ CEO - Club Excelencia en Gestión

**Miquel Romero**, Director Vida Asociativa y Conocimiento - Club Excelencia en Gestión

**Susana Fábregas**, Directora Desarrollo de Servicios - Club Excelencia en Gestión

Colaboradores documentación:

**Carina Cabezas**, Presidenta - Sodexo

**Carlos Jiménez**, Director General - Hatton Eventos

**Eduardo Rodríguez**, Director de Marketing y Comunicación - Hatton events & travels

**Fernando Riaño**, Director de Relaciones Institucionales y RS - Grupo Social ONCE

**Francisco Martín Santamaría**, Director Regional Sur y Canarias - Bureau Veritas

**Ignacio Pérez-Carasa**, Director de Relaciones Institucionales - Alsa

**Javier Dueñas**, Delegado para la Agenda de Desarrollo Sostenible - Grupo Cajamar

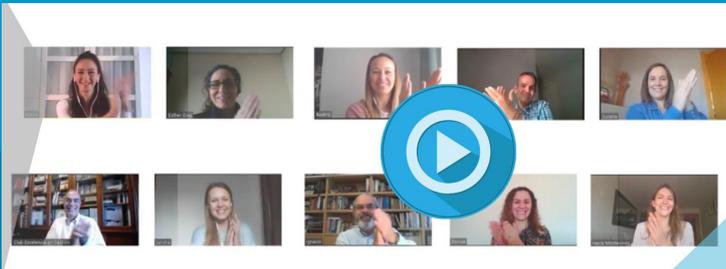
**Javier Mejía**, Director de Marketing Estratégico y de Producto - Aenor

**Javier Villamayor**, Coordinador del Área de Desarrollo Económico, Turismo y Comercio - Diputació de Barcelona

**Jose Tolsdorf**, Director Gestión, Calidad, Medioambiente, Organización - HM Hospitales

**Mª Dolores Ballesteros**, Directora del Servicio de Biblioteca - Universidad de Alcalá

Y por último, el **Club Excelencia en Gestión** agradece a todos sus socios las iniciativas llevadas a cabo durante la crisis, contribuyendo a crear una sociedad mejor, y, lo hace a través de este vídeo:



¡Gracias, gracias y más gracias a todos nuestros socios por contribuir a crear una sociedad mejor!

[Ver vídeo](#)

#CompartiendoyMejorando

# REFERENCIAS

Aunque, a la fecha de la publicación del presente documento, aún no podemos dar por concluidos los efectos de la crisis provocada por la COVID-19, para la realización del mismo ya se han podido consultar un gran número de noticias, informes, resúmenes... que han ido apareciendo en los diferentes medios, y que también han servido para darle contexto al informe.

A continuación incluimos documentación tenida en cuenta y que consideramos de gran utilidad:

## **Modelo EFQM**

### **COVID-19: Implications for business**

#### **10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia**

#### **¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas más allá de la disrupción**

#### **Megatendencias**

#### **Think like a Futurist: The key to ensuring organisational success in an uncertain future**

#### **COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis**

#### **Coronavirus, crisis económica y renta básica**

#### **Guía para la gestión empresarial de la crisis (2): la importancia de la tesorería, 'cash is king'**

#### **Las lecciones que deja la crisis del coronavirus en España**

#### **Digital Reinvention in Disruptive Times: Key Takeaways from the IESE Experience**

#### **¿Qué es un entorno VUCA y cómo puede impactar en tu empresa?**

#### **5 megatendencias en los negocios para el 2020 (según los expertos)**

#### **Corresponsables - Actualidad**

#### **El mundo después del coronavirus**

#### **Visualizing the History of Pandemics**

#### **The Emissions Impact of Coronavirus Lockdowns, As Shown by Satellites**

#### **Aforismos de la Pandemia**

#### **El Banco de España empeora sus previsiones**

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)



Compartiendo y  
mejorando juntos

