

CRISIS COVID-19
INFORME 6

RELATO DE LA GESTIÓN DE LA CRISIS
COVID-19

Mayo 2020



Ahora que la Administración ya ha promulgado un plan para la vuelta a la llamada “nueva normalidad”, nos ha parecido oportuno compartir el relato de los principales aspectos de la gestión empresarial de esta crisis tan singular.

Desde los inicios, hemos orientado nuestra actividad a su máximo desarrollo en el campo sanitario y este hecho ha sido fundamental en todo lo que hemos venido haciendo estas últimas semanas. Pero a la vez que manteníamos nuestra actividad había que tratar muchos temas: la atención de los clientes nacionales e internacionales, la seguridad del equipo, el cumplimiento de las regulaciones, nuevas necesidades financieras, el estudio del comportamiento del virus y su relación con las infraestructuras, nuevos marcos laborales, el teletrabajo, la atención de nuestros oficinas internacionales, reorientar el desarrollo de los nuevos servicios, cómo mantener la acción comercial en un entorno de aislamiento, etc.

La realidad que íbamos conociendo era como un relato de ciencia ficción y de terror. Hacía coincidir la celebración de los primeros actos del 50 aniversario de la fundación de JG con la declaración de la situación de alarma. Y en medio de esta situación, en el punto álgido de la pandemia, perdíamos el 28 de marzo a nuestro fundador Juan Gallostra Pedemonte.

Queremos compartir a través del relato en primera persona de David López, gerente de la oficina de JG Madrid, el testimonio de cómo se percibe una situación tan singular, cómo enfrentarse a ella, cuáles son las prioridades y los objetivos a mantener y, lo más importante, cómo aprender y ayudar en todo momento y bajo cualquier circunstancia.

INFORME 6. RELATO DE LA GESTIÓN DE LA CRISIS COVID 19

- 1 LOS PRIMEROS SINTOMAS
- 2 LA ATENCION TEMPRANA
- 3 EL DIAGNOSTICO
- 4 EL TRATAMIENTO
- 5 LA RECUPERACION
- 6 LA VACUNA

1 LOS PRIMEROS SINTOMAS

Recuerdo estar en una asamblea de ingenieros celebrada el pasado 31 de Enero, comentábamos la gran capacidad de movilización y organización necesarias para la construcción del hospital de Wuhan. Éste, albergaría mil camas, superficie de aproximadamente 25000 m² ..., por nuestra actividad conozco bien lo complicado de las instalaciones hospitalarias. ¡Y se pretendía terminar en 10 días!

De repente alguien dijo: “Esta obra no se acomete por una simple gripe, aquí hay algo más”. Ciertamente, ya había leído alguna información sobre un virus en Asia muy contagioso, pero lo veía como algo lejano, sin embargo, ese comentario quedó grabado en mi cabeza.



Fuente: RTVE.es

Ese mismo día ¡Primer caso en España!, un ciudadano alemán había dado positivo en la Gomera, supuestamente tras haber contactado con un infectado en su país. Tras nueve días otro caso en Palma, y el 24 de febrero primeros positivos en la Comunidad de Madrid, Cataluña y la comunidad Valenciana.



Fuente: Ministerio de sanidad

Se sucedían los casos en Europa. Italia multiplicaba el número de infectados cada día, y desde China se contaban por miles los contagiados. Estaba claro que algo debíamos hacer, así que...

2 LA ATENCION TEMPRANA

Lo primero fue realizar un análisis de la situación social y política, revisar exhaustivamente las publicaciones de los ministerios de Trabajo y Sanidad, así como las medidas adoptadas en otros países. Hoy en día la información disponible es tan accesible y amplia que el verdadero reto fue lo que se conoce coloquialmente como “separar el grano de la paja”.

Después tocaba el análisis interno: ¿cómo asegurar la seguridad de los empleados, manteniendo la continuidad de las operaciones? Revisamos cómo podrían afectar diferentes escenarios a nuestro personal e infraestructura, ya que nuestra empresa realiza o, mejor dicho, “realizaba” la mayor parte de su actividad en sus correspondientes centros de trabajo, esto es, las oficinas.

De cruzar los diferentes perfiles con sus necesidades, surgieron una serie de factores críticos que no estaban resueltos. Por ejemplo, teníamos compañeros adaptados al teletrabajo, y otros muchos, sobre todo perfiles como los del departamento de simulación o los modeladores BIM, que utilizan equipos con alta capacidad de proceso que se encontraban físicamente en el centro de trabajo.

Respecto de los escenarios, nos planteamos varios supuestos: oficina abierta con padres en casa cuidando de los niños y los mayores, personal en cuarentena por posible riesgo de infección, o lo que por aquel entonces considerábamos un supuesto complicado de gestionar: cierre de oficina por confirmación o riesgo cierto de contagio. ¡Afortunadamente no se produjo!

3 EL DIAGNOSTICO

El día 5 de marzo ya teníamos un protocolo y se empezó a poner en marcha el plan de contingencia que nos habíamos marcado. Días más tarde se cerraron los colegios en algunas comunidades y tuvimos a los primeros empleados en cuarentena. Gracias a los informáticos, que hicieron un gran trabajo levantado VPN´s, escritorios remotos... logramos pasar este primer bache.

Solucionábamos incidencias paso a paso, pero tocaba levantar la vista para adquirir una perspectiva de “largo alcance”. ¿Qué ocurriría con las obras y proyectos en curso? ¿Seguiríamos contratando al mismo ritmo que hasta ahora? La respuesta estaba ahí fuera, así que contactamos con los clientes para hacernos una composición de lugar precisa.

No costó mucho llegar a la conclusión de que para asegurar la situación financiera de la empresa se deberían poner en marcha una serie de medidas drásticas. Y así lo hicimos.

4 EL TRATAMIENTO

Nuestro ERTE comenzó a mediados de abril, se articuló con el objetivo de ajustar la capacidad de negocio a los costes asociados, pero por encima de todo, con el propósito de salir cuanto antes de esta situación sin perder a ninguno de los compañeros en el camino.

Los objetivos han cambiado y ahora asumimos como “bueno” un cierto nivel de resultado negativo en la cuenta de explotación. ¡Pero no vamos a conformarnos!

Toca ahora hablar de algunos de los principales conductores que impulsan la buena marcha y recuperación de una empresa, son aplicables a cualquier momento y situación, pero cobran especial protagonismo en periodos de crisis:

Información clara y transparente. La confianza es el pilar fundamental de las relaciones, y vamos a necesitar el apoyo de todos. Nadie que dirija un equipo debería poner en práctica acciones que no pueda explicar; aunque, dentro de la comunicación, está permitido indicar que hay ciertos detalles que no se podrán transmitir

- Empatía con las necesidades, que no deseos, de todos los agentes involucrados: clientes, proveedores, accionistas, y fundamentalmente empleados. Hay situaciones muy variopintas; algunos han convertido su casa en un híbrido entre guardería y coworking, están los que no terminan de adaptarse a las reuniones virtuales, o los que tienen que cuidar de algún amigo o familiar. Para todos se debe buscar una solución de conciliación.
- La importancia de mantener el contacto. La interacción extralaboral entre compañeros es siempre buen síntoma de salud de una empresa y, dado que ahora no nos vemos en el centro de trabajo, es fundamental fomentar las llamadas grupales, personales o cualquier otra dinámica que nos acerque.
- Las decisiones deben ser ágiles, inclusivas y basarse en información contrastada. ¿Conocen el entorno VUCA tan de moda en algunas organizaciones? ¡Prepárense!, porque volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad van a ser nuestros compañeros de viaje en los próximos meses.
- ¡Visión optimista! Nos rodean noticias negativas, la sensibilidad está a flor de piel. Es obligatorio apoyarnos los unos a los otros, aferrarnos a lo positivo. Solo así conseguiremos mantener la motivación y ¡salir adelante!

5 LA RECUPERACION

Existen muchas analogías entre la recuperación de un enfermo y la de una empresa. En las organizaciones, los necesarios anticuerpos, somos cada uno de los trabajadores que con entrega, compromiso y dedicación fortalecemos el sistema inmunológico, ¡aquí está la clave!

Si estabas sano antes de contraer el virus y se mantiene el tratamiento adecuado tendrás más posibilidades de curarte. Lo digo con todo el cariño y respeto a todos aquellos que, a pesar de su esfuerzo, y buen hacer, no están consiguiendo remontar. Esta crisis no nos golpea a todos por igual.

Principios de mayo, solo un mes y medio después de la declaración del estado de alarma y ya podemos afirmar que estamos teniendo una evolución favorable. **¡Gracias!**

6 LA VACUNA

El día después..., difícil predecir exactamente cuándo será. Aunque sí podemos dar ya certeza sobre algunos aspectos.

Tan importante fue organizar la salida como lo es pensar en la reincorporación. No hay que precipitarse, los empleados tienen que sentirse seguros en sus puestos. Para ello habrán de adoptarse algunas medidas como el aumento y la mejora de la limpieza, disponibilidad de mascarillas, guantes y geles hidroalcohólicos, cartelería con recomendaciones sobre seguridad, salud y bienestar, etc.

Es muy probable que las nuevas necesidades de espacio de nuestros centros de trabajo en cuanto a distancias mínimas de seguridad entre compañeros, requerirá de nuevos protocolos que permitan un uso lo más eficiente y seguro posible de las oficinas. El gran salto que hemos dado hacia el teletrabajo es ahora nuestro gran aliado. Aspectos menos tangibles, pero igual de importantes para evitar recaídas, son:

- Aprender de cada agradecimiento, pero sobre todo de la crítica, tomándola como un impulso hacia la mejora.
- En las crisis también hay espacio para las nuevas oportunidades, y no me refiero solo a la posibilidad de aumentar nuestra capacidad de hacer negocio; sino de lograr aumentar la calidad de vida de todos los agentes implicados. Incluso, aprovechar el momento para desarrollar más nuestra responsabilidad social corporativa.
- Reconocer el esfuerzo. Es posible que las recompensas no puedan ser económicas, pero a ninguno se nos escapa la fuerza del agradecimiento y del reconocimiento al trabajo bien realizado.
- Y en lo que respecta a la dirección, asumir el papel de líderes que nos toca desempeñar y aceptar el sacrificio que ello supone. Debemos ponernos al servicio del equipo, y convertirnos en canalizadores del cambio, pero siempre desde la humildad, muy conscientes de que individualmente no se llega a ningún sitio.