



knowsquare .

PREPARADO POR: ANA RUBIO

7 DE JUNIO DE 2009

La Pandemia de gripe H1N1, una crisis que hay que preparar

NOTA TÉCNICA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

La gestión de crisis en las empresas significa una actitud proactiva frente a posibles imprevistos, que pudieran tener una importante repercusión social y económica para la misma. La preparación frente a estos supuestos, implica imaginar los posibles escenarios, su impacto y la puesta en marcha de planes específicos, cuyo objetivo es minimizar el impacto en la organización y en su entorno. Una crisis puede ser la retirada de un producto, un vertido contaminante en un centro de trabajo o el cierre de una fábrica. En un mundo globalizado el impacto de cualquier crisis local, puede tener repercusiones internacionales, lo que implica una mayor complejidad a la hora de la preparación y de la resolución de los problemas.

Muchas empresas han puesto en marcha Planes de Contingencia, que suponen la no disposición de las infraestructuras necesarias para su buen funcionamiento, debido a cualquier causa. En estos casos el factor limitante es la infraestructura, pero no los recursos humanos necesarios para su funcionamiento. Un ejemplo sería un incendio en la sede central de una empresa y la pérdida del espacio, la documentación o la red informática.

En el caso de los Planes de Pandemia, se asume la falta de recursos humanos de forma masiva, aunque las infraestructuras estén intactas, ie. 50% de absentismo durante un periodo más o menos largo de 6-8 semanas (estimaciones de la OMS), una orden gubernamental de suspensión de la actividad empresarial, etc. En este escenario, además del impacto social y económico, se une un impacto sanitario, que agrava el buen funcionamiento de la organización, ya que se alteran las reglas del mercado, la cadena de suministros y se genera alarma en la sociedad, entre otras.

Una Pandemia supone un escenario de elevado grado de incertidumbre. Así por ejemplo, se sabe que va a ocurrir (en base al aprendizaje de las tres pandemias ocurridas en el siglo XX), pero no se sabe cuándo, ni dónde va a surgir, ni la gravedad que va a tener, ni con qué rapidez se va a extender el virus a nivel mundial. Por ejemplo, hace unos años, la OMS alertó a los países para que se prepararan frente a una posible pandemia de gripe, motivada por el virus H5N1, que había sido detectado en aves en Asia, y que tiene una elevada mortalidad. Sin embargo el nivel de alerta de la OMS ha pasado de nivel 3 a 5, y los planes de pandemia de los Gobiernos se han activado, motivados por la propagación de un virus distinto, el virus de la gripe A (H1N1), surgido en México y con una menor virulencia y mortalidad. Las empresas tuvieron que suspender su actividad por orden del Gobierno del país, al igual que se cerraron los colegios, guarderías, centros de ocio etc. Solo las empresas preparadas, habrán podido seguir realizando las actividades imprescindibles, con un número mínimo de empleados, debidamente protegidos frente al contagio.

En el caso de la producción y suministro de productos farmacéuticos, la accesibilidad de los pacientes a los medicamentos es una obligación legal de la empresa, en cualquier circunstancia o escenario. Igualmente importante es la preparación de los proveedores del sistema sanitario, que durante un periodo de tiempo, va a recibir un número de pacientes muy superior al habitual.

Las empresas de servicios o infraestructuras clave como el agua o la energía y el combustible, las telecomunicaciones, etc., tienen que estar igualmente preparadas para asegurar el correcto funcionamiento de su organización en estos escenarios de alto absentismo. Y ninguna empresa de sectores estratégicos podrá asegurar sus procesos claves, si sus proveedores no son capaces de continuar su actividad en estos escenarios.

Un Plan de Pandemia debe tener unos objetivos claros y preparar las infraestructuras, las personas y la comunicación, para cumplir con los objetivos, aún en escenarios extremos.

¿Cómo preparar un Plan de Pandemia?

Los objetivos son clave para la toma de decisiones durante todo el proceso, y es importante que se acuerden a nivel del Consejero Delegado y el Comité de Dirección. Las empresas filiales de compañías internacionales, deben tener los mismos objetivos. Estos objetivos van a implicar la toma de decisiones difíciles y con impacto económico durante el proceso, por lo que también es clave la participación del más alto nivel de la organización tanto en la elaboración, en el simulacro, como en la puesta en marcha de las actividades preparatorias. También es importante mantener los objetivos más ambiciosos hasta el final, ya que el nivel de preparación será mejor y después, en la realidad, la organización podrá hacer frente mejor a los imprevistos.

Objetivos ambiciosos pero alcanzables, con la debida preparación, podrían ser:

1. Colaborar al máximo con las Autoridades en la gestión de la pandemia (especialmente importante en las empresas del sector sanitario o infraestructuras clave).
2. Asegurar el suministro de los productos de la compañía.
3. Proteger a los empleados frente al contagio, en línea con la Responsabilidad Social Corporativa.
4. Asegurar una comunicación interna y externa adecuada durante el proceso.

El proceso puede estructurarse en once pasos, que permitan consensuar un plan general y todos los procesos operativos que soporten dicho plan, para la consecución de los objetivos. Durante la definición del plan, a menudo hay que revisar las decisiones anteriores, ya que a lo largo del proceso se va conociendo mejor el impacto de un escenario extremo en la compañía. El plan debe ser capaz de contestar a las siguientes preguntas:

1.- Grupo de Gestión de Crisis

- ¿Quién dirigirá la empresa durante la crisis?
- ¿Qué funciones son especialmente relevantes?
- ¿Qué autoridad tendrá este grupo?
- ¿Cómo localizar a estas personas de forma urgente?
- ¿Qué formación específica necesitarían?, ie. mensajes clave, portavoces frente a medios de comunicación
- ¿Quién sería el sustituto de cada uno de los miembros? ¿Qué formación específica necesitaría?

2.- Comunicación

- ¿Cuáles son los grupos externos e internos relevantes y quién será el responsable de contactar con ellos? ie. Autoridades nacionales y autonómicas o locales, medios de comunicación, personal interno, otros interlocutores clave (clínicos o gestores del sistema sanitario, etc.)
- ¿Cuáles son los datos de contacto de estos interlocutores relevantes?
- ¿Cuáles serán las vías de comunicación con nuestros empleados con presencia en los centros de trabajo durante la Pandemia o que trabajaran desde casa?
- ¿Cómo gestionar las llamadas masivas y cómo evaluar su tono?

- ¿Qué política de comunicación, ie. proactiva o reactiva, debemos adoptar en cada momento?
¿Cuáles son los mensajes clave?

3.- Actividades críticas

- ¿Cuáles son las actividades absolutamente imprescindibles que deben mantenerse en escenarios extremos de absentismo? ie. producción de productos esenciales, distribución, sistemas informáticos, etc.
- ¿Qué es necesario para mantener estos procesos inalterados durante periodos de 6-8 semanas?, ie. stock de materias primas o producto terminado, etc.
- ¿Qué herramientas serían necesarias para asegurar la actividad, incluso a través del trabajo en remoto?, ie. acceso en remoto, ordenadores portátiles y software adecuado para personas que habitualmente disponen de PC de mesa, etc.

4.- Empleados esenciales

- ¿Quiénes son las personas clave que son necesarias para las actividades críticas y quiénes son sus posibles sustitutos? ie, titular y dos *back ups* debidamente preparados
- ¿Cuáles son sus datos de contacto urgente?
- ¿Podrían trabajar desde casa? ¿Qué herramientas necesitan?
- ¿Qué medidas se toman con los empleados no clave? ¿Se les envía a casa para minimizar el contagio o siguen en su puesto de trabajo hasta que las autoridades lo determinen?

5.- Proveedores clave y Distribución

Este es, probablemente el punto más flojo de cualquier plan de pandemia, ya que si los proveedores no son capaces de asegurar sus suministros, es muy probable que la empresa no consiga sus objetivos. Por lo tanto, es muy importante la concienciación de los proveedores en este sentido.

- ¿Quiénes son los proveedores y los transportistas clave para asegurar el suministro de los productos esenciales?
- ¿Cómo vamos a gestionar los stocks?
- ¿Qué política de distribución vamos a seguir en caso de limitación del transporte por absentismo o falta de combustible? Por ejemplo, decidiremos en función del producto o del cliente.
- ¿Qué impacto tendría el cierre de fronteras de algunos países?

6.- Definición de grupos de riesgo

- ¿Qué riesgo de contagio tendrían los empleados clave debido a su presencia en el centro de trabajo?, ie uso de transporte público, aire acondicionado compartido en todo el edificio, etc.
- ¿Cómo reducir las posibilidades de contagio?, ie mascarillas, desinfectantes, guantes, distanciamiento social, políticas de viajes o reuniones, etc.
- ¿Qué equipo de protección e instrucciones deben darse a los empleados? ie. adquisición y reparto de mascarillas, guantes, etc.

7.- Empleados infectados

- ¿Qué procedimiento vamos a seguir con los empleados con síntomas de gripe, presentes en el puesto de trabajo?
- ¿Cómo asegurar la presencia permanente del servicio médico en todos los centros de trabajo abiertos? Disponibilidad de antivirales en el servicio médico.
- ¿Qué instrucciones debe darse al empleado y a la familia que comparte el hogar? ¿Y a los empleados que podrían haber sido contagiados?
- Durante la pandemia ¿quién tendría que sustituir al empleado clave?

8.- Recursos médicos y no médicos

- ¿Qué material de protección es necesario y cuándo adquirirlo? Se estima que la duración de la pandemia podría ser de 6-8 semanas.
- ¿Está este material adquirido debidamente protegido y disponible fácilmente en caso necesario? Tener en cuenta a los empleados que no residen en las cercanías de las sedes de la empresa.
- ¿Cómo proteger a los empleados y a la familia que comparte el hogar de la infección? ie. suministro de antivirales para su uso en caso de pandemia, con receta y consentimiento informado. Es importante elaborar material informativo con recomendaciones higiénicas que eviten el contagio.

9.- Plan de acción en cada una de las fases de la pandemia.

- ¿Qué actividades hay que poner en marcha en cada una de las fases de la Pandemia?
- ¿Cómo asegurar el cumplimiento de los objetivos aún cuando los niveles de alerta evolucionen rápidamente?

10.- Recuperación de la actividad

- ¿Cómo recuperar la normalidad, con el adecuado equilibrio entre la necesidad y la prudencia?
- ¿Cómo contacto con los empleados que están en sus domicilios?
- ¿Qué hemos aprendido de la experiencia?

11.- Test del plan

Esta es una fase imprescindible del plan. Al diseñar el simulacro con la ayuda de expertos, deben tenerse en cuenta las peores condiciones de trabajo y el máximo nivel de gravedad o de agresividad del entorno. Este escenario extremo, sirve para preparar tanto los procedimientos como la gestión de la complejidad con recursos muy limitados, lo que obliga a establecer prioridades. Cuando los resultados son buenos o cuando se pueden poner en marcha mecanismos adicionales para mejorar los resultados, la experiencia sirve de entrenamiento y genera tranquilidad en la organización.

La experiencia de la gripe A (H1N1)

Durante la gripe surgida en México en Roche Farma, S. A., hemos activado nuestro Plan de Pandemia, definido con la metodología anterior y testado previamente. Hemos podido comprobar en la realidad la importancia de algunos puntos que resumo a continuación:

- La participación del Consejero Delegado y de varios miembros del Comité de Dirección en el Grupo de Crisis y la de expertos médicos o en comunicación ha sido clave en la gestión. No obstante, todos los integrantes del Comité de Dirección deben ser informados tanto del plan como de las decisiones clave durante la pandemia.
- Una comunicación estructurada y con mensajes clave consensuados es clave y siempre debe generar tranquilidad.
- La colaboración con las autoridades es de vital importancia.
- Imaginar el peor escenario posible, obliga a poner en marcha medidas e inversiones, que si fueran necesarias estarían disponibles. Si la realidad es mejor que la imaginada, proporcionan seguridad a la organización.
- El test del Plan obliga, no solo a tener un plan general, sino a diseñar procedimientos operacionales y varias alternativas por si fueran necesarios. Estos procesos son de gran utilidad cuando llega el momento, sobre todo si se involucra a las personas que después van a ser responsables de su ejecución.
- La puesta en marcha de un Plan de Pandemia y el suministro de antivirales o material de protección, debe cumplir la legislación vigente. Es clave en la comunicación interna de la organización y debe estar alineada con la comunicación externa.
- En el caso de compañías internacionales el Plan debe ser similar en todos los centros y debidamente coordinado con otros planes más operativos cuando hay áreas de la empresa que reportan internacionalmente.
- Poner en marcha un Plan de Pandemia no es complejo, pero necesita tiempo y sistematización. Las inversiones necesarias deben considerarse teniendo en cuenta el impacto económico que tendría el no hacerlas, ie. no poder continuar con la actividad durante 6-8 semanas.

El riesgo de pandemia no ha terminado con el brote surgido en México. La gripe estacional 2009-2010 podría producir un nivel elevado de absentismo y el virus podría mutar nuevamente, por lo que conviene estar preparados, para minimizar el impacto social, económico y sanitario.

Ana Rubio
Directora de Relaciones Institucionales de Roche Farma, S. A.