

A black and white portrait of Ángel Javier Vicente, a man with short, wavy hair and a beard, wearing a dark suit, light shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a plain wall with a framed picture or document on the right side.

ÁNGEL JAVIER VICENTE,
DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN,
ORGANIZACIÓN Y PERSONAS DE **COFARES**

“Hemos incrementado nuestras rutas de distribución, nuestras entregas y nuestra plantilla en tiempo récord para poder atender el aumento en la demanda de medicamentos”

ACKtion

by Ackermann International

Son tiempos de crisis,
incertidumbre, dificultad, sufrimiento...
pero también tiempos de unión,
solidaridad, compromiso y, sobre todo,
ACKtion...

Tiempos donde inevitablemente nos invaden emociones y estados de ánimo negativos: miedo, preocupación, dolor... pero donde también se abren paso y con fuerza algunos positivos: optimismo, confianza, sorpresa, ilusión... y, sobre todo, orgullo...

ORGULLO con mayúsculas... el que nos hacen sentir todos esos profesionales que están trabajando con ahínco para sacarnos de esta... Y **ORGULLO** con mayúsculas también el que nos despiertan todas esas empresas que se han puesto en **ACKtion**, asegurando, por un lado, que no nos falte lo más imprescindible –medicamentos, alimentos, suministros...- como, por otro, desarrollando iniciativas solidarias que están teniendo también un papel clave en esta crisis.

ACKtiones todas ellas que implican un gran esfuerzo a nivel estratégico, organizativo, financiero y de recursos humanos... Y que ponen de manifiesto una visión y una gestión excepcionales, un liderazgo singular y un compromiso por parte de sus equipos destacable.

Por eso, en Ackermann International invitamos a los directivos de esas empresas a que compartan con nosotros y todos nuestros seguidores – a través de una serie de entrevistas- cómo están gestionando su actividad en este entorno tan complejo y cuáles son las claves que les están permitiendo llevarla a cabo.

Queremos dar voz tanto a esas empresas que desempeñan una actividad crítica como a aquellas que se han reinventado de manera temporal para desplegar acciones solidarias. Se lo merecen porque están demostrando ser parte de la solución y porque, además, estamos convencidos de que sus experiencias pueden reportarnos a todos grandes aprendizajes que nos sirvan para construir el futuro.

Uno de los sectores que está en primera línea de batalla es el farmacéutico porque si la distribución de medicamentos es per sé una actividad esencial, en caso de crisis sanitaria, todavía más.

Por eso hemos invitado a compartir su experiencia a Cofares, primer distribuidor de productos farmacéuticos de España y cuarto de Europa por volumen de negocio, que cuenta con 2.700 empleados distribuidos en 37 centros de trabajo; atiende a 17.500 farmacias (el 80% de las que existen en España) y presta también servicio a laboratorios y hospitales.

En Cofares manejan cerca de 70.000 referencias de productos sanitarios, entre las que se incluyen todas las relacionadas con el Covid-19, las cuales han disparado su demanda en los últimos meses, lo que ha obligado a la compañía a incrementar tanto el número de rutas de distribución como su plantilla en tiempo récord.

Conversamos con Ángel Javier Vicente, Director de Transformación, Organización y Personas de Cofares, para que nos cuente cómo están gestionando la situación actual, cómo se han adaptado a ella y qué han hecho para conseguir asegurar la continuidad de un servicio fundamental como es el que prestan en estas circunstancias de especial complejidad.

ACKtiON: La actividad de Cofares – distribución de medicamentos- es siempre crítica, pero en estos momentos, si cabe, todavía más. ¿Qué retos adicionales os ha planteado la crisis?



Ángel Javier Vicente: Lo más importante para nosotros es la salud de los pacientes/ clientes que acuden a las oficinas de farmacia a las cuales les damos servicio. La salud nos mueve, es nuestro claim, y por ello, con la irrupción de esta pandemia, nuestro principal reto ha sido centrarnos rápidamente en mantener y mejorar el servicio a las farmacias y hospitales.

Por un lado, nos hemos enfrentado a un cambio rápido de las demandas de los consumidores y de nuestras farmacias socias, como decía antes, en productos relacionados con el Covid19. Para poder atenderlo, hemos ampliado nuestras rutas nacionales de distribución: a las más de 850 rutas con las que contábamos, hemos añadido 75 más, y también las entregas.

Colaboramos estrechamente con la Administración sanitaria, poniéndonos a su disposición para llevar los medicamentos a cualquier punto sanitario. Como ejemplo a destacar, realizamos dos envíos diarios al

hospital instalado en Ifema para dotar de todas las necesidades requeridas al personal sanitario en esa lucha constante por salvar vidas.

¿Cómo os habéis organizado desde un punto de vista de gestión para afrontar estos retos?

A.J.V.: Desde el inicio del brote del Covid19, y antes del estado de alarma, ya creamos un Comité de Crisis, desde donde monitorizamos toda la organización y la gestión de proveedores, clientes y socios. Los miembros de este comité nos reunimos todas las mañanas a primera hora para revisar el cierre del día anterior y la planificación del día en curso. Asimismo, nos mantenemos en constante conexión a través de un grupo de correo propio y de whatsapp para atender cualquier incidencia que se produzca.

Hemos también asignado roles para coordinar toda la operativa, y, por supuesto eliminado viajes y reuniones presenciales, al tiempo que hemos reforzado nuestra ciberseguridad.

Y al comienzo de todo, pusimos en marcha una revisión de puestos en la organización, para incorporar a los ya identificados como críticos en circunstancias normales, aquellos que en la crisis actual podrían incrementarse.

Por supuesto, hemos activado todo los protocolos necesarios de cara a los empleados/as y hemos elaborado un plan de contingencia durante esta crisis, así como un plan de contingencia con varios escenarios para el momento post-crisis.

Desde un punto de vista operativo: ¿qué cambios habéis tenido que realizar para adaptaros a las nuevas circunstancias en las que tenéis que prestar la actividad...?

A.J.V: Con respecto a la distribución, el principal cambio ha sido el incremento en 75 rutas adicionales para mejorar el servicio y la rapidez de respuesta a las farmacias y hospitales.

En cuanto a la gestión de almacenes, el principal cambio ha sido asegurar la salud y seguridad de nuestros empleados, además de gestionar la incertidumbre, los miedos y temores a contagios en ellos. Y por eso, desde el primer momento, nos volcamos con nuestros equipos en confeccionar, de la mano de los comités de empresa y los responsables de almacén, protocolos de seguridad y bienestar organizacional, para desplegar todas las acciones necesarias y minimizar esos miedos e incertidumbres.

“Hemos realizado una revisión de puestos para incorporar a los ya identificados como críticos en circunstancias normales, aquellos que en la crisis actual podrían incrementarse”

“En un plazo de 24 horas ya teníamos integrado el Hospital de Ifema en nuestros sistemas y los primeros envíos realizados”



En cuanto a oficinas, he de destacar el gran trabajo en equipo realizado entre las área de personas y sistemas para, en un brevísimo plazo de tiempo, dotar a todas las personas de la organización de las herramientas necesarias para teletrabajar: se ha dotado de portátil y teléfonos corporativos a quien no tenía para poder seguir realizando su trabajo óptimamente.

Comentabas anteriormente que sois los encargados de suministrar los medicamentos al hospital de Ifema.

¿Qué ha implicado la puesta en marcha de este servicio?

A.J.V.: Desde hace unos años, el Sermas (Servicio Madrileño de Salud) es cliente de nuestra sociedad Omfe y por ello, al inicio de esta crisis nos pidió colaboración.

En el momento de montar el Hospital de Ifema, nos solicitó suministro de medicinas y productos sanitarios, y en solo 24 horas, ya teníamos creado en nuestros sistemas, como un centro nuestro más, al Hospital de Ifema con su clave, y los primeros envíos realizados.

en la entrega del material solicitado en todo momento: desde el arranque del hospital estamos con dos rutas de envío al día. Este caso es un ejemplo de buen trabajo y máxima colaboración entre el Sermas y Cofares, tanto logístico como de gestión y coordinación de equipos. Y sinceramente, un orgullo para todos los que formamos la familia Cofares ver lo realizado por el Sermas para ayudar a nuestro conciudadanos, y poder decir, ahí estuvimos nosotros sumando....

Y desde un punto de vista de gestión de personas, ¿cuáles son las principales actuaciones que estáis llevando a cabo en el departamento de RRHH?

A.J.V: Como decía anteriormente, la gestión de Recursos Humanos es una de las prioridades para nosotros y las actuaciones desplegadas en este área van encaminadas a asegurar la actividad de la compañía, preservar la salud y seguridad de nuestros profesionales, y tratar de atender sus necesidades y ayudarles a resolver sus dificultades.

Cuando comenzó el estado de alarma, se disparó la demanda de medicamentos y productos en la farmacia, obligándonos a ampliar nuestras rutas de distribución y a contratar personal en 48 horas (en fin de semana) para cubrir esas necesidades. Ahí estuvo todo el equipo para contratar directamente a 150 personas adicionales.

Otra de las actuaciones que realizamos al principio fue analizar el personal de riesgo que teníamos en la empresa (embarazadas, diabéticos, hipertensos, cardiopatías, etc.), y lo que hicimos fue reubicarlo en puesto de poco o nulo contacto con el resto del equipo, así como flexibilizar los permisos y/o vacaciones. Hemos puesto a teletrabajar a toda la plantilla cuya actividad lo permite y hemos dado permisos retribuidos de 15 días a aquellos que no podían hacerlo.

En lo referente a la seguridad de las personas que continúan con su actividad presencial, les hemos dotado de todos los medios necesarios para su protección: guantes, mascarillas, geles hidroalcohólicos, etc. Hemos reforzado la limpieza de los centros, llegando a nebulizar en repetidas ocasiones centros, comedores y vestuarios, así como oficinas. Todo desde el principio que nos mueve en el área de organización y personas: poner a la persona en el centro de nuestras relaciones sociales.

Por otro lado, hemos aumentado la oferta formativa con webinars, masterclass, cursos de todo tipo, y masters online

Tenemos más de 1.200 empleados que han acudido a webinars de diferente temática, más de 800 personas participan en nuestra plataforma de bienestar para nuestros empleados/as y más de 350 personas están realizando masters online. Ha sido un éxito, no solo de solicitud de información, sino de participación.

Y hemos implantado la posibilidad de anticipos de nómina o ayudas económicas para los empleados que tengan dificultades económicas porque su cónyuge haya perdido el trabajo.

Creo que está siendo muy valorado por los empleados de Cofares ver que el área de Organización y Personas está ahí ayudando y apoyándoles en todo momento.

En el caso del teletrabajo, ¿teníais experiencia previa en Cofares con él? ¿Cómo habéis conseguido implantarlo y qué estáis haciendo para acompañar a vuestros empleados en su adaptación a él?

A.J.V.: Teníamos experiencia previa puesto que contábamos ya con un grupo de personas teletrabajando a lo largo del año.

El mayor reto al que nos hemos tenido que enfrentar ahora ha sido con nuestro contact-center (Cofares Responde) en el que trabajan 200 teleoperadores a lo que hemos puesto inmediatamente a teletrabajar, con las dificultades que ello conlleva.

“Hemos contratado a 150 profesionales en 48 horas (y en fin de semana) para reforzar la prestación de nuestros servicios”

Hemos creado y replicado escritorios virtuales en servidores, dotado de teléfonos, ordenadores, etc.; y aplicado incentivos económicos a aquellas personas que han puesto sus medios para poder teletrabajar.

Podríamos decir que la crisis del Covid19 es gestión del cambio pura y dura. ¿Sobre qué palancas la estáis sosteniendo y articulando? ¿Qué papel desempeñan el liderazgo y la comunicación?

A.J.V.: Estamos articulando todo a través del liderazgo y más en concreto de los mandos intermedios, los cuales son pieza fundamental en nuestro día a día. Les hemos empoderado e indicado el seguimiento que deben hacer de sus equipos, con reuniones constantes por hangout, Zoom, etc. El liderazgo actual es colaborativo y orientado a resultados.

La comunicación, como no podía ser otra, está jugando un papel también muy importante. Por un lado, estamos lanzando continuamente información del devenir de la empresa y de nuestra aportación a la crisis sanitaria. Por otro, realizamos también mucha comunicación para ayudar a nuestros profesionales con el día a día, con, por ejemplo, pautas para teletrabajar, información sobre webinars, formación online. Estamos también llevando a cabo entrevistas a empleados... y hemos compartido, cómo no, hasta videos de la canción resistiré. Todo ello lo canalizamos con emails, intranet, videos, por nuestro LMS, videos de directivos y directores de la organización, etc.

También estamos siendo más activos en las redes sociales, para que nuestros equipos vean todo lo que estamos

aportando a la sociedad, a través de las farmacias, y sientan ese orgullo de pertenencia tan importante en estos tiempos.

¿Estáis haciendo algún esfuerzo especial para cuidar a vuestros empleados desde el punto de vista de su bienestar emocional?

A.J.V.: Hemos puesto mucho foco en el bienestar físico y mental de nuestros empleados, facilitando mecanismos de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para ayudar a facilitar el trabajo no presencial durante periodos extraordinarios.

Están siendo los HRBP los que monitorizan todo poniéndose a disposición de todos los empleados para resolver dudas.

Asimismo, hemos creado en la Intranet un espacio dedicado a bienestar organizacional donde publicamos recomendaciones para ayudar, por ejemplo, a gestionar el estrés, la ansiedad, desarrollar resiliencia, etc.





A.J.V.: Y en cuanto a los entornos de trabajo, como decía antes, hemos garantizado la seguridad no solo mediante la limpieza y desinfección de los espacios (como la nebulización con ozono), sino también recordando con carteles, megafonía, dípticos, intranet, etc., las pautas de limpieza y distanciamiento de dos metros entre empleados.

¿Qué acciones solidarias habéis puesto en marcha para aportar vuestro granito de arena a la sociedad?

A.J.V.: Nuestra Fundación ha estado colaborando con diferentes ONGs en esta crisis. Asimismo, hemos prestado nuestro apoyo a las Fuerzas Armadas, donándoles 6.000 geles de baño para ayudar a mitigar la propagación del Covid-19. Este material se entregó en el Centro Militar de Farmacia de la Defensa para su distribución entre las unidades que luchan contra el coronavirus.

LA VUELTA A LA NORMALIDAD

A.J.V.: La máxima preocupación hoy, una vez adaptados a esta nueva situación, es el regreso a la normalidad de las oficinas, donde ya tenemos un protocolo adaptado a tal fin. En él recogemos todas las medidas que entendemos son necesarias como: retorno escalonado del personal, qué hacer antes de ir al trabajo, cómo desplazarse, qué precauciones adoptar, cómo regular los accesos al centro de trabajo, cómo utilizar los espacios comunes, cómo se va a realizar la limpieza de los vehículos eléctricos compartidos que tenemos, etc.

Creo que la normalidad, el futuro, no va a ser igual. Ante todo, porque nos encontraremos con una mayor

preocupación en los empleados en cuanto a su salud y esto va a hacer que la prevención cobre más preponderancia, con un incremento de los porcentajes de teletrabajo de forma ordinaria, mayor control de las empresas en los accesos a los centros, actualización de puestos críticos y mapa de riesgos, etc. Todas estas medidas que hemos adoptado durante la crisis creo que se van a instalar como parte de nuestro día a día; todas ellas, con el soporte de la tecnología y la inteligencia artificial como parte fundamental de un correcto engranaje.

Otras muchas de las tareas rutinarias también creo que se verán transformadas, como, por ejemplo, la celebración de reuniones más efectivas.