

3ª Tertulia: 8 de setiembre 2005 (jueves)

Lugar: Aula 112 de la facultad de farmacia de la UB

Hora: 17-19 horas

Ponente: Carlos Blanquer

Título de la conferencia: “Gestión de la producción por módulos”

Datos del ponente: Licenciado en Farmacia. Director General Industrial del grupo Almirall

Resumen

Se expone un cambio radical ya realizado en la organización tradicional de un Área Industrial de una industria farmacéutica de las siguientes características

- 2 plantas de Producción Farmacéutica
 - 262 especialidades
 - 536 presentaciones
 - 39 países
 - 84,2 millones de unidades acabadas
- 2 plantas de Producción Química (51 Tn)
- Desarrollo Químico
- Servicios Corporativos de Ingeniería y Mantenimiento
- Servicios Corporativos de Garantía de Calidad
- Plantilla total de 650 personas.

Este cambio radical ha sido debido a la constatación que el sector tiene una nueva situación que debemos afrontar

- Necesidades crecientes:
 - El costo industrial y de compañía
 - Adaptabilidad a nuevas situaciones
 - Rapidez de respuesta
 - Calidad del trabajo
 - Iniciativa y creatividad
- Dificultades existentes (con modelo tradicional):
 - Concentración de la toma de decisiones
 - Creatividad e iniciativa limitada a pocas personas
 - Estructura organizativa rígida / pesada. Procesos fragmentados.
 - Poca orientación al cliente, al resultado económico, y al costo
 - Insuficiente cooperación hacia un objetivo común.
 - Insuficiente motivación de la plantilla

Por ello se decidió a un “nuevo modelo de gestión por módulos” que ha implicado cambios en la organización.

Se trata de dividir a toda la planta en módulos de producción, autónomos, formando equipos multidisciplinares, eliminando mandos y con un líder en cada módulo. Cada equipo, tiene un equipo de soporte técnico y otro equipo de QA. Asimismo se contempla la presencia de un facilitador y de un consultor.

Con la formación de un Comité directores del Área Industrial (CDAI), se pretende obtener una dirección en equipo.

Tertulias tecnológicas con los amigos del profesor Ramón Salazar

De facto, representa un cambio en el estilo de liderazgo y en el pensamiento tradicional, con lo cual se potencia:

- **Creatividad e iniciativa**
- **Poder de decisión individual y de los equipos**
- **Valoración positiva del descubrimiento de un defecto como oportunidad de mejora**
- **Respeto y confianza hacia las personas. Control de resultados, no de tareas**
- **Trabajo en equipo, cooperación, reparto de cargas flexible, esfuerzo compartido sin límites**
- **Autonomía, poder de decisión definido en cada nivel**
- **Organización por equipos multidisciplinares que desarrollan procesos completos**
- **Resultados motivadores, con repercusión económica. Beneficios constatables**
- **Responsabilidad compartida del equipo y de las personas comprometidas con un propósito común**
- **Comunicación transversal sin restricciones jerárquicas, compartida y transparente**