

**REIAL ACADÈMIA DE FARMÀCIA
DE CATALUNYA**

**DISCURS SESSIÓ INAUGURAL
DE L'ANY 2005**

**“Recursos Humans, Relacions Humanes
i Qualitat Total”**

**Ramon Salazar Macian
Acadèmic numerari**

L'Acadèmia no es fa solidària
de les opinions científiques
exposades en les seves publicacions.

Edita: Reial Acadèmia de Farmàcia de Catalunya
Carrer de l'Hospital, 56
08001 Barcelona

Imprimeix: Romagraf, S.A.
Joventut, 55-57 – L'Hospitalet de Ll.

Dipòsit Legal: 45.789-2004

qÍNDEX

Salutació	7	
Pròleg		9
1.- Introducció	13	
2.- Teories de gestió empresarial en relació amb els recursos humans: Teoria de Taylor, Teoria x, Teoria de Mac-Gregor: Teoria y, i Teoria z	15	
3.- El problema tècnic i el problema humà	21	
4.- Revisió històrica de l'entorn empresarial: situació els anys 70, situació els anys 80, situació els anys 90	25	
5.- Prospectiva per a la primera dècada dels 2000	29	
6.- La motivació: teoria de Maslow, teoria d'Herzberg		31
7.- Motivació i productivitat	35	
8.- L'empresa moderna: departament de recursos humans. Organigrama funcional	39	
9.- Apunts a la gestió de recursos humans	45	
10.- Qualitat total	47	
10.1.- Concepte de qualitat total	48	
10.2.- Programa de qualitat total	49	
10.3.- Implantació del "just in time"	51	
10.4.- Gestió dels costos de no qualitat	53	
10.5.- Grups de millora i progrés	54	
10.6.- Creació de cèl·lules intel·ligents autònomes	55	
10.7.- Integració de proveïdors	58	
11.- Conclusió	63	
12.- Reflexió final i epíleg	65	
13.- Bibliografia	67	

Salutació

Bona tarda,

Senyores i senyors. Estimats amics i companys. Molt il·lustres companys i amics d'Acadèmia. Excel·lentíssim Sr. President. Excel·lentíssimes autoritats.

És d'obligat compliment que el discurs d'inauguració del nou any acadèmic de la Reial Acadèmia de Farmàcia sigui pronunciat per rigorós torn per un Acadèmic numerari. Enguany m'ha tocat a mi.

Sens dubte, és un gran honor, el qual agraeixo i assumeixo amb el sentiment d'una gran responsabilitat i amb el respecte propi d'aquesta tribuna.

El tema escollit l'he pensat molt, doncs tenia dubtes entre diversos temes, tots ells, orientats a la Qualitat. Finalment, he pensat que potser fora d'interès i al mateix temps distret parlar de:

“Recursos humans, Relacions humanes i Qualitat Total”

Pròleg

“No sobreviurem en el segle XXI amb l'ètica del segle XX”

Després de més de 40 anys de treballar professionalment a la indústria farmacèutica i a la Facultat de Farmàcia, he de confessar que per mi els problemes més importants que tingué, sempre estigueren relacionats amb les relacions humanes /recursos humans.

L'ego de cadascú de nosaltres, l'antipatia personal, l'enveja, la incapacitat de treballar en equip, la poca motivació del personal (a vegades provocada per una equivocada política salarial), mala comunicació, etc., són factors amb els que em vaig trobar i hagué de convida sempre.

Per això, no tingué més remei que ser autodidacta i estudiar i resoldre cadascun dels problemes que s'anaven presentant cada dia. Puntualment, ja en els primers anys, emprava els meus pocs coneixements en relacions humanes, en l'estudi de diversos llibres, i, més tard, en els cursos en què anava assistint, de tal manera que es podria dir que en aquests temes de Recursos-Relacions humanes vaig anar aprenent gràcies a estudis de “Formació continuada”, els quals, avui dia, s'han establert en totes les indústries d'una manera formal per a la formació i progressió del seu personal.

Una de les coses que de seguida aprengué en la meua labor quotidiana professional fou que és necessari per tenir èxit treballar en equip i, per tant, que la comunicació en una empresa és essencial. A més a més, aquesta comunicació amb les persones ha de ser d'un tracte afable i just, amb l'objectiu que tinguin confiança amb el cap i l'empresa, i que no era suficient estudiar, com sempre havia fet, sinó que les relacions humanes són imprescindibles per aconseguir portar endavant un treball eficaç. Aquest ha estat un pensament constant tota la meua vida, i si bé hi ha exemples que segueixen un altra filosofia, crec que estan equivocats.

“A l'empresa el cap, o director ha de manar quan és necessari, però el millor és que no tingui mai d'imposar el seu criteri, sinó convèncer amb arguments”.

La missió del cap és planificar innovar, coordinar, impulsar, regular, controlar i quantificar el treball i els resultats, i convèncer els demés que l'èxit del membre d'un

equip és un èxit per tots. Hi ha algú que compara el treball en equip amb un equip de futbol, i a l'entrenador amb el director d'aquest equip.

Amb les **relacions personals**, siguin de feina, socials o familiars, hem de tenir present el que ens recorda Aristòtil:

“Qualsevol pot enfadar-se, això és quelcom molt senzill. Però enfadar-se amb la persona adequada, amb el grau exacte, en el moment oportú, amb el propòsit just i de la manera correcta, no resulta, sens dubte, tan senzill”.

Aristòtil, “Ètica a Nicòmac”.

A més a més, en el treball, **“Si t'enfades amb una persona, és sempre preferible mantenir una actitud correcta, pensar fredament una resposta i l'endemà, parlar del tema amb la persona conflictiva. En alguns casos no hi ha més remei que donar una resposta per escrit. Aquest escrit no ha de ser mai ofensiu, ni conclouent. S'ha de procurar construir i per tant deixar-te sempre una porta oberta”.**

1.- Introducció

Permetin-me fer unes consideracions i reflexions, tretes del llibre “El cambio del poder” d’Alvin Toffler (editat el novembre de 1990), que els hi recomano.

Des de la més remota antiguitat, el Poder ha vingut usufruït per la violència, el diner i el coneixement, i les relacions entre ells defineixen el poder en la Societat.

Recordem que:

Mao Tse-Tung, el líder comunista xinès, digué:

“El poder brota del canó d’un arma”

Francis Bacon comentà i escrigué:

“El coneixement en si, és poder”

Alvin Toffler, en el seu llibre “El cambio del poder”, ens diu:

“El control del coneixement és el punt capital de la lluita mundial pel poder que hi haurà en totes i cadascuna de les institucions humanes”

Winston Churchill, en una observació predient, digué:

“Els imperis del futur seran imperis de la ment”

El poder no està canviant solament en el pinacle de la vida empresarial. El cap de l’oficina i el supervisor del laboratori o taller estan comprovant que el personal ja no admet més ordres a cegues, com molts feien temps enrere. Els treballadors formulen preguntes i exigeixen respostes. Els oficials de les Forces Armades estan observant idèntica reacció en les seves tropes, els caps de la policia, amb els seus agents, i els professors, cada dia més en els seus alumnes.

Aquest esfondrament de l’autoritat i el poder a la vella usança, tant en el món laboral com en la vida quotidiana, s’està accelerant precisament en els moments en què les estructures del poder a nivell mundial també es desintegren.

Aquestes consideracions venen a compte, per ressaltar que l’actiu més important que tenen les empreses és el capital humà i que quan algú compra una acció d’una companyia, el que compte no són els edificis i les màquines de la companyia sinó la capacitat del seu equip de recerca, marketing i vendes, organització i gestió, etc.

Per això:

“La inversió en recursos humans és la més difícil de les inversions, però en les d’èxit és la més rentable”

Michel Croizier (1987)

Per tant:

Hem de gestionar els recursos humans per aconseguir el nostre objectiu:

“La Qualitat Total = Empresa excel·lent”

A continuació es revisen i s’articulen els diferents procediments que s’han utilitzat i s’utilitzen i de quina manera.

2.– Teories de gestió empresarial, en relació amb els recursos humans

Teoria de Taylor, Teoria x, Teoria de Mac-Gregor: Teoria y, i Teoria z

Les principals teories que s'han aplicat i s'apliquen a la gestió empresarial en relació amb els recursos humans són:

2.1.– La Teoria de Taylor

“L’home és un mitjà d’obtenir la producció”

- Motivació de l’obrer per millorar la productivitat. Solament el salari.

Aspectes positius

- Importants avenços tecnològics.
- Millora de la productivitat.
- Nou tipus de societat industrial.

2.2.– La Teoria “x”. Màxim interès per la producció / mínima per al treballador

Principis bàsics

- El treball és un “càstig” per l’home.
- Funcions de l’“obrer”.
- Esforç físic.
- No col·laboració intel·lectual.
- Formació orientada al lloc de treball.

Tota l’empresa orientada a la producció

2.3.– La Teoria de Mac-Gregor (Teoria “y”) acceptació parcial de la teoria “x”

Elements diferencials

- Actituds diferents davant del treball.
- Principi d’autoritat a l’empresa.
- Possible acceptació dels objectius empresarials.
- Recerca de la responsabilitat.
- L’obrer pot aportar la seva intel·ligència.
- El treball motiva en entorns adequats.

Característiques principals

- Un treballador motivat convenientment pot contribuir a produir quantitat / qualitat.
- L’element humà és tan important com la producció.
- Nou estil de direcció basat en “l’empleat”.
- Participació dels empleats en tasques directives a curt termini.

Factors motivadors

- Augment de responsabilitat en el treball.
- Més llibertat / menys normes i controls.
- “Feed-Back” dels resultats.
- Treballs de dificultat creixent.
- Elevació del nivell professional.

2.4.– La Teoria “z”

2.4.1.– Noves formes de direcció d’empreses a partir de la primera crisi de l’energia (1975)

Fonament

- Interès per la producció (Teoria “X”).
- Interès per l’home (Teoria “Y”).
- Interès per l’empresa (a través de la motivació).

Elevació de “l’obrer” (Teoria “y”) a la categoria de “empleat”(Teoria ”z”)

- Participació en la presa de decisions de l’empresa.
- Confluència d’objectius és element de motivació.
- La consecució d’objectius és element de motivació.

2.4.2.– Exemple de la construcció d’un edifici

¿Quin és el paper del paleta?

- “Estic posant totxos” (Teoria “X”).
- “Estic fent una paret” (Teoria “Y”).
- “Estem construint un edifici” (Teoria “Z”).

Tres respostes correctes

Diferents nivells de motivació / integració Teoria “z”

- Resposta en plural.
- Membre de l’empresa.
- Partícip dels objectius.

2.4.3.– Distribució de funcions

Alta direcció

- Organització.
- Planificació / estratègies.
- Establiment d’objectius.

“Consens” de tots d’acord al seu lloc de treball

L’empresa és un sistema a on s’integren tots els departaments

2.5.– Passos necessaris per a la transformació cap una organització tipus “z”

- Enteniment filosòfic de la teoria “Z”.
- Revisar la filosofia existent en la companyia.
- Definir una filosofia de direcció apropiada.
- Portar a terme aquesta nova filosofia.
- Desenvolupar les activitats interpersonals.
- Avaluar el progrés.
- Implantar la unió.
- Estabilitzar l’ocupació.
- Desenvolupar un sistema per avaluar i promocionar.
- Ampliar el desenvolupament de la trajectòria de la professió.
- Implantar programes al nivell més baix.
- Investigar àrees de perfeccionament.
- Fomentar les relacions.

2.6.– Posta en marxa de la Teoria “z” a l’empresa

Canvi d’estil de Direcció

- Nova mentalitat de l’equip de Direcció.
- Canvi d’actitud dels empleats.

Planificació de la implantació

- Compromís de la direcció / Cadena de comandament.
- Des del primer executiu fins els comandaments intermedis dels empleats.
- Implantació descendent (“Top-Down”).
- Definició de l’estratègia de Direcció / Recursos Humans.
- Preparació de l’estratègia.
- Assignació de responsables.
- Calendari d’implantació.

Etapas de la implantació

• Educació

- Estudi de la “Cultura” pels comandaments intermitjos.
- Cursos específics per a tota la línia de comandament.
 - *Raons del canvi.*
 - *El paper del comandament a l’empresa.*
 - *Estils de Direcció.*
 - *Liderat.*
 - *Les relacions humanes en l’empresa.*
 - *La motivació i els empleats.*
 - *Estratègia per a la implantació.*
- Participació del departament de formació i/o consultor extern.
- Formació dels empleats.
 - *Curs pilot.*
 - *Seguiment/Avaluació de resultats.*

- **Difusió**
 - Reunions de departament/secció.
 - Campanyes especials.

- **Posta en marxa de l'estratègia**
 - Canvi progressiu de l'estil de Direcció.
 - Mecanismes de participació.
 - *Grups de qualitat.*
 - *Programes de suggeriments/idees de millora.*
 - *Direcció per objectius.*
 - *Enquestes.*

- **Revisió periòdica de la implantació**
 - Reunions al més alt nivell.
 - Paràmetres bàsics.
 - *Educació.*
 - *Participació.*
 - *Resultats.*
 - *Moral.*

3.– El problema tècnic i el problema humà

Els problemes que ha d'afrontar un director, gerent, executiu, encarregat, etc., es refereixen la majoria de les vegades a conflictes humans.

Els problemes humans en l'empresa adquireixen major profunditat i ofereixen comparativament més difícils possibilitats de solució que aquells conflictes que deriven simplement de la tècnica.

De res serveixen les millors decisions si les mateixes, al prendre la forma d'ordres, “no són acceptades o seguides per part dels que les han de fer.”

De totes les activitats que poden exercir-se en el món, “la més complicada i difícil” és la de dirigir persones. Dirigir persones no és solament diàleg, és motivar i convèncer sense que aquesta perdi la seva “autonomia i independència”.

No hem de confondre la direcció de persones amb la tècnica. Fer-ho des de la perspectiva de la tècnica, seria considerar-les com “objectes”, i, de fet, produiria resultats immediats bons, però a mig termini necessàriament es provoca majoritàriament una resistència passiva de les persones que es revelen o resisteixen a ser tractades com objectes.

D'aquí que es dedueixin dos estils de comandament purs o arquetips.

3.1– Estil de comandament centrat

3.1.1– En la tasca

És dirigir al mètode de la tècnica. Oblidar que estem dirigint persones que tenen criteri lliure i que les hem de convèncer.

Consisteix en centrar la direcció en la tasca o treball que deu de realitzar-se.

La seqüència pot ésser la següent:

- Distribueix i divideix el treball en parts i en funcions.
- Dissenya el millor mètode tècnic de portar a terme el treball de cada part.
- Ensenya a cada treballador a realitzar la seva part del treball, mitjançant manuals, instruccions, etc.
- Senyala a cadascun, estàndards en la tasca.
- Estableix controls específics, per saber si es compleixen o no els estàndards. Es realitza un control extern.

Estudiant aquesta seqüència ens adonem que no es demana la col·laboració del personal treballador i que tots estem subordinats i hem de realitzar un determinat treball. L'important és que el subordinat/da sàpiga quin és el seu treball i com fer-lo.

3.1.2– En les persones

Consisteix en centrar la direcció cap a les persones que han de portar a termini la tasca/activitat sense perdre la seva autonomia i llibertat.

Per això s'ha de tenir en compte el següent:

- Distribuir el treball per objectius, és a dir, amb una finalitat determinada.
- Raonar i planificar el treball amb els col·laboradors en relació als objectius que s'han d'aconseguir.
- Motivar les persones respecte als objectius.
- Deixar la llibertat d'execució.
- Promocionar l'autocontrol.
- Apreciar el treball de les persones en relació amb l'assoliment dels objectius.

Quan parlem d'aquests dos modus o estils de dirigir, s'ha de tenir en compte que són arquetips i que avui en dia, en la pràctica diària, moltes vegades s'apliquen en proporcions variables d'acord amb l'experiència i la recepció de la persona responsable de realitzar determinada funció o activitat.

“És veritablement molt difícil, saber manar”.

No obstant, en l'estil de comandament, s'han de tenir en compte les següents variables:

- Capacitat de la persona que ha d'executar determinada funció o treball. S'ha de saber la seva formació professional i el grau de coneixements.
- Dificultat de la tasca a realitzar, així com el termini de realització.
- Nivell que ocupa la persona a l'empresa.
- Caràcter de la persona que deu ser dirigida.
- Motivació. És una variable en la qual poden influir diferents causes, com el salari, problemes familiars, salut, etc., conduint que determinada persona no tingui la receptivitat necessària per a fer el treball.

Des del punt de vista del que mana és realment un problema per als seus col·laboradors si és una persona no “adequada” a la funció que està desenvolupant i, sens dubte, en aquests casos es creen veritables problemes, que el Director de Relacions Humanes tindrà que resoldre en bé de l'empresa i sempre d'acord amb Direcció General.

Un amic meu, el Dr. Pere Joan Solanas, amb el qual vam col·laborar en els laboratoris Dr. Esteve durant 25 anys, sempre em deia que a l'empresa “tot és política”, i que aquesta política implica també com dirigir les persones. Sempre li he estat molt agraït pels seus consells.

4.– Revisió històrica de l'entorn empresarial

Per saber on anem és necessari conèixer el passat i el present. Per això crec d'interès revisar i estudiar el conegut a nivell espanyol per saber, millor dit, predir, l'entorn futur de l'empresa en els primers anys de la dècada dels 2000.

Amb l'objectiu fonamental de relacionar la Qualitat i l'Excel·lència de l'empresa amb els Recursos Humans, mirarem amb el "retrovisor" a partir dels anys 70 i anirem estudiant l'evolució de cada dècada fins l'actual.

4.1– Situació dels anys 70

Es van caracteritzar per:

- Creixement econòmic sostingut i elevat.
- No hi ha existència de llibertat sindical. No hi ha atur.
- No existeixen reivindicacions laborals virulentes.
- Manca d'inquietud per part empresarial d'una posta al dia i renovació d'estructures.

Com a conseqüència, les empreses en general funcionaven de la següent manera:

- Seguretat en la presa de decisions.
- Paternalisme. El director/cap és el protector dels subordinats.
- Centralització absoluta en la presa de decisions.
- Falta de diàleg i comunicació.
- Gestió de personal de tipus burocràtic i reglamentat.
- Promoció de les persones pels seus coneixements, sense tenir en compte les seves característiques de tipus humà.
- Els caps, encarregats, etc., es limiten a ser transmissors d'ordres en sentit descendent.
- Es dóna informació de com s'ha de fer el treball i quan, però no s'informa del perquè.

4.2– Situació dels anys 80

Es van caracteritzar per:

- No hi ha creixement econòmic.
- Nivells de desocupació alarmants.
- Llibertat sindical absoluta.
- Tot tipus de reivindicacions.
- Inquietud empresarial amb la consegüent renovació d'estructures i intent de posta al dia.

Com a conseqüència, les empreses en general van funcionar de la següent manera:

- Manifesta inseguretat en la presa de decisions.
- Necessitat de diàleg i comunicació constant.
- En la Gestió de personal, perden importància els aspectes administratius i burocràtics incrementant-se els temes de les relacions humanes.
- Es consolida la utilització de medis mecanitzats i informatitzats.
- S'exigeix al personal amb comandament que tingui actitud i aptitud per tractar els temes humans. És a dir, que la seva personalitat sia positiva davant de qualsevol problema i tingui capacitat de motivar-se i motivar el personal.

4.3- Situació dels anys 90

Es van caracteritza per:

- Estudiar i aplicar noves tècniques de comandament.
- Iniciar un clima de comunicació en tots els sentits i tots els nivells.
- Impulsar la delegació de responsabilitats.
- Fomentar el grau de participació amb els col·laboradors.
- Reforçar el concepte d'autoritat a través del convenciment i no com a poder conferit.
- Exemple per la Direcció de l'empresa de credibilitat i confiança.
- Control dels costos i productivitat, davant l'evident dificultat d'un creixement significatiu i sostingut.

Com a conseqüència, les empreses en general van funcionar de la següent manera:

- Planificació racional dels projectes i del treball.
- Treballar en equip.
- Implantació oficial de Sistemes de Qualitat, GMP, ISO 9000, etc.
- Motivació del treballador.

5.– Prospectiva per a la primera dècada del 2000: recomanacions

En els inicis del segle XXI, en les empreses del món occidental i en especial a la Unió Europea, tots els indicadors –econòmics, industrials i de noves tecnologies– indiquen les següents tendències, que, per altra banda, considero que seran de necessària implantació per a la subsistència de l'empresa:

- Canvi accelerat en noves tecnologies.
- Incrementar i sistematitzar la recerca (I+D+I).
- Formació continuada del personal.
- Treballar en equips multifuncionals.
- Treballar per objectius.
- Incrementar la comunicació en totes les àrees de l'empresa i en tots els nivells.
- Augmentar la Qualitat i Productivitat en totes les àrees de l'empresa.
- Incrementar la responsabilitat del treballador en tots els nivells de l'empresa i en totes les àrees.
- Augmentar l'automatització i aplicació dels sistemes informàtics.
- Integració de les persones als sistemes.

Com a conseqüència:

- Disminució de costos en tots els departaments de l'empresa.
- Flexibilitat en els llocs de treball.
- Descentralització en la presa de decisions.
- Creació de cèl·lules de negoci independents dins de l'empresa.
- Eliminació total de la clàssica funció autoritària del cap.
- Més professionalitat del treballador a l'empresa.

6.– La motivació: Teoria de Maslow, Teoria d’Herzberg

F. Javier Palom, en el seu llibre “Management: La tecnología punta del mando”, editat el 1981, ens diu:

“La clau per l’èxit de qualsevol organització humana està en la motivació dels homes i dones que la componen. De res serveix disposar dels recursos més abundants, de les tecnologies més avançades, dels sistemes de management més sofisticats, si la gent no està motivada per contribuir amb els seus coneixements, la seva dedicació i els seus esforços a aconseguir els objectius i la missió de l’empresa”.

Les teories sobre la motivació pretenen explicar les causes de la conducta humana, no obstant, la majoria d’autors coincideixen que les més compatibles, pràctiques i properes a la realitat són la “Teoria de les necessitats” d’Abraham Maslow i la “Teoria dels dos factors” d’Herzberg.

6.1– Teoria de Maslow

La tesi principal és que la gent està motivada per satisfer certes necessitats que es poden ordenar en categories bàsiques. El propòsit de Maslow fou demostrar que els éssers humans tenen necessitats que satisfer i que aquestes necessitats, a més a més de complexes són canviants. El que motiva avui a un individu canvia dia a dia. Les necessitats d’avui poden ser molt diferents de les de demà. Depèn de les tasques, les situacions i la personalitat de cada individu. La motivació és quelcom dinàmic que varia amb el temps.

En la piràmide de Maslow es pot deduir que, en primer lloc, existeixen necessitats mínimes fisiològiques i, a partir d’aquí, una escala de necessitats que van apareixen a mesura que es compleixen les anteriors.

Com exemple, es detalla a continuació l’escala de necessitats.

Escala de necessitats:

- **Fisiològiques**
 - Fam: Primària.
 - Descans / alberg / protecció.
- **Seguretat:** Protecció contra el perill.
- **Socials:** Relacions socials / propietat / associació / reconeixement social.
- **Ego:** Autoestima / confiança / reputació / reconeixement dels demés.
 - Autonomia: Autogovern.
 - Realització pròpia.
- **Autorealització:**
 - Desenvolupament d’aptituds pròpies.
 - Creativitat.

- Satisfacció del treball.

6.2.– Teoria dels dos factors d’Herzberg

Els estudis i enquestes experimentals portades a terme per Herzberg, demostraren que en l’empresa, i concretament en el treball, existeixen factors que causen satisfacció (motivadors) i altres d’higiènics o de manteniment, els quals la seva presència no causa major motivació, però que la seva absència, no obstant, provoca insatisfacció i desmoralització en el treball.

L’èxit, o aconseguir el reconeixement d’aquest, el propi treball, el progrés i desenvolupament personal, són els causants de la satisfacció.

El desenvolupament personal que assegura un domini creixent sobre l’entorn, pot ésser el més poderós motivador, per quant mai serà plenament satisfactori. La mel de l’èxit és una meravella. Quan una persona la prova sempre vol repetir.

Respecte al salari, és d’interès ressaltar:

Molts Directors generals i responsables de personal han tret la conclusió, després de llegir a Herzberg, que el salari és únicament un factor higiènic. A partir de cert nivell pot ser així, però quan el salari permet a la gent accedir a una major qualitat de vida, aconseguir uns objectius generals o familiars, es converteix aleshores en un autèntic motivador, no l’únic, però sí un de molt important.

Com deia Mistinguette (cantant cupletista francesa)

**“Els diners no donen la felicitat,
però calmen els nervis”.**

A continuació, s’exposen alguns exemples de la teoria d’Herzberg:

Factors motivadors

Contribueixen a la satisfacció en el treball de tal manera que un treballador motivat es pot integrar plenament a l’empresa.

- Consecució d’objectius.
- Treball en si/ reconeixement del mateix.
- Responsabilitat.
- Promoció.
- Creixement.

Factors d’higiene

La seva absència contribueix a provocar insatisfacció en el treball. La seva presència no causa cap motivació.

- Relaciones amb el cap.
- Condicions de treball.

- Salari.
- Companyonia.
- Vida privada.
- Relacions amb subordinats.
- Status.
- Seguretat.

7.– Motivació i productivitat

La productivitat és un concepte que indica la relació que existeix entre la quantitat de béns i/o serveis produïts i la quantitat de determinat factor de producció emprat en la consecució d'aquells béns i/o serveis. Així doncs, en la seva definició tècnica, podem dir que la productivitat és la resultant de la relació existent entre el producte, un bé o servei, i els medis o recursos emprats per obtenir-lo.

Convé distingir el concepte de productivitat del de rendibilitat. El primer tracta sempre de relacions entre quantitats que, no tenen perquè ser monetàries, mentre que el segon sempre tracta de terminis monetaris.

En terminis conceptuals menys concrets, menys tècnics, podríem definir la productivitat com el futur d'una activitat mental, és a dir del desig de treure el millor profit del temps, de les màquines, de la matèria primera, etc. En suma, produir més amb la millor qualitat i a menys cost.

Erròniament, s'entén freqüentment que ser més productiu implica dedicar més hores al treball i fer més esforç. Hem d'entendre que per elevar la productivitat s'ha d'augmentar la quantitat produïda utilitzant els mateixos recursos. Dit d'un altra manera, s'ha de produir més amb menor esforç.

L'augment de la productivitat es dona generalment amb l'eliminació del temps improductiu o ociós, la simplificació i millora dels mètodes de treball i l'ús d'eines adequades per a una determinada tasca o treball.

La productivitat és, davant de tot, una actitud mental, exigeix una mentalitat oberta cap el canvi i cap el progrés.

Convé tenir cura de no confondre la productivitat amb l'activisme. Postura orientada a l'activitat per si mateixa i molt comú en el nostre actual modus. Freqüentment, terminem cansats, esgotats i si el cap del dia reflexionem sobre el que hem fet, podem descobrir que hem fet poca cosa i simplement hem estat en constant activitat.

Partint de la base que la productivitat és el fruit d'una activitat mental, és a dir, de la voluntat de les persones de fer millor el treball, s'ha de pensar que l'increment de productivitat passa per la motivació del treballador i treballadora en el seu treball.

L'escola Tayloriana veia el treballador com un recurs més que l'empresa devia utilitzar. Per això es crearen sistemes de mesura del treball i d'anàlisi de micro moviments que van permetre establir mètodes operatius per incrementar el rendiment.

En l'actualitat, demostrada la importància del factor humà en el treball, es considera el treballador com element pensant i capaç d'esforços personals voluntaris, i, per tant, han quedat obsolets els postulats de Taylor, i aleshores hem de buscar en l'empresa les condicions que propicien la implicació de les persones que treballen perquè estudiïn i apliquin millors mètodes per fer la seva tasca.

Els elements de motivació bàsics són els següents:

- Estils de Direcció.
- Esquemes de Participació.
- Formació del personal.
- Comunicació.
- Reconeixement.

Estils de Direcció

De les distintes teories que s'han estudiat, la **teoria Z** és la que s'aplica avui dia a l'empresa moderna, si bé amb distintes modalitats. No obstant, i des d'un punt de vista general, s'han de destacar les següents premisses:

- Respecte a la persona.
- Utilització de totes les capacitats del treballador/a.
- Actitud d'escolta activa.
- Empleats/es copartíips de la marxa de l'empresa.
- Remuneració en funció del rendiment.

Esquemes de participació

- **Direcció per objectius**
 - Augmentar la remuneració amb la consecució dels resultats.
- **Programes de suggeriments**
 - Aprofitar la iniciativa/creativitat individual.
 - Reconèixer les bones idees.
- **Grups de qualitat**
 - Funcionament “democràtic”.
 - Participació voluntària (cercles de qualitat).
 - Totes les aportacions són tingudes en compte.
 - Els resultats globals del grup influeixen en l'empresa.
- **Descentralització**
 - Delegació d'autoritat i autonomia.
 - Llibertat d'elecció de temes.
 - Presentacions de temes resolts: Interès de la Direcció.
 - Solució de Problemes interdepartamentals.
- **Formació del Personal**
 - Permet estar al dia en tècniques i eines.
 - Desenvolupament de les capacitats dels empleats/es.
 - Facilita als empleats/es la consecució d'objectius marcats per l'empresa.
 - Estableix compromís empleat/a – empresa.
- **Comunicació**

- Estableix relació empleat-empresa.
 - Elimina tensions, temors, rumors.
 - Millora la cohesió entre els components de l'empresa.
-
- **Reconeixement**
 - Compensació de resultats excepcionals.
 - Compensació de sobre esforç.
 - Compensació de noves idees.

8.– L'empresa moderna: Departament de recursos humans. Organigrama funcional

Segons un proverbi xinès, “una figura val deu mil paraules”. Per això en el quadre adjunt, es resumeixen al meu entendre els **paràmetres bàsics de l'empresa** moderna.

En una empresa moderna que camina cap a l'Excel·lència ha d'existir aquesta trilogia “Management - Tecnologia - Recursos humans”, on l'aplicació dels tres elements ha d'estar en perfecte equilibri.

Segons Peter Druker, “Management és definir la missió de l'empresa i a partir d'aquí integrar i coordinar tots els medis materials i humans amb l'objecte que no hi hagi cap desperdici i optimitzar tots els recursos”.

Considero que les GMP estudien exhaustivament els factors tecnològics de la Qualitat a la Indústria Farmacèutica, així com també estudien parcialment els recursos humans (formació de personal).

Ha estat precisament el **management, mal traduït per Gestió**, el que ha donat l'impuls definitiu a la implantació de la Qualitat Total, recolzant-se en una adequada adaptació dels recursos humans i a la gestió participativa, atenent més a estructures funcionals horitzontals que a les clàssiques verticals.

Es tracta d'un factor estratègic del creixement econòmic i de l'articulació dels treballadors en torn al projecte d'empresa.

També s'ha de tenir en compte que l'empresa es pot considerar com un sistema complex, en el qual cada conjunt o cada part ha d'estar harmònicament relacionat amb el fi d'assolir l'objectiu comú.

El camí vers l'excel·lència ha d'ésser constant, per això ha d'haver una formació continuada de tot el personal de l'empresa i en especial de l'equip directiu.

Entenc que una empresa millora si millora la qualitat de les decisions que prenen les seves persones. Per millorar la qualitat de les decisions, l'equip directiu i tot el personal deu estar sotmès a un continu procés de formació que:

- Desenvolupi l'esperit de previsió i d'anticipació davant dels esdeveniments.
- Desenvolupi el sentit econòmic financer de totes les accions que es prenguin.
- Millori la capacitat de treballar en equip.

El camí de la millora continua ve representat en la següent figura:

8.1– Departament de recursos humans

A partir de la dècada de 1980, en les empreses comença a valorar-se el Departament de Personal. Fins aleshores la seva funció havia estat redactar contractes de treball i pagar nòmines. A partir dels anys 80 s'inicià un moviment ràpid i ascendent en donar major importància al Departament de Personal, a mesura que s'amplien significativament les seves funcions.

Aquestes noves funcions s'originen en donar més profunditat i extensió a les relacions humanes amb els empleats, tanmateix que, al cap de pocs anys, la majoria dels denominats Departaments de Personal, es diuen Departaments de Recursos Humans. Per consegüent, el Departament de Recursos Humans ha passat a ser de vital importància en l'organització de l'empresa.

D'aquesta manera, i com exemple, a l'entrar un nou empleat a l'empresa, no solament es valoren els seus coneixements tecnològics, sinó també s'estudia el seu caràcter i la seva capacitat de relació. Per això, normalment, a través de consultors especialitzats en recursos humans "Head Hunters", es fa una primera selecció, seguit després d'entrevistes amb el Director de recursos humans i, posteriorment, pel responsable o responsables tècnics. Elegit el candidat al nou lloc de treball, ha d'existir un programa de formació de personal continuat, que es realitza en una primera fase a l'empresa.

A l'empresa, les funcions d'aquest departament són de vital importància, ja que d'alguna manera és l'àrbitre responsable de les actituds i aptituds del personal de l'empresa.

Hi ha nombrosos exemples d'empreses estrangeres i espanyoles, és a dir, a nivell mundial, que el Director de Recursos Humans ha passat a ser, degut a la seva bona gestió, Director general de l'empresa. No ens hem d'oblidar que dels tres pilars bàsics de l'empresa (ja citats), els Recursos Humans són el factor crític més important.

“Considero que són precisament les persones que faran, en un futur pròxim, a mig termini, que Europa sia més competitiva i que passi per davant dels Estats Units d'Amèrica i del Japó, tant a nivell econòmic com industrial”.

8.2– Organigrama funcional

Moltes vegades, personalment he pensat que qualsevulla que sia l'organització funcional de l'empresa, aquesta funcionarà bé si tenim motivades i integrades a les persones, ja que són les que fan funcionar totes les activitats de l'empresa. No obstant, s'ha de tenir en compte que l'empresa funcionarà millor, òptimament, si les funcions de cada un dels empleats estan ben especificades. Avui en dia, a la indústria, i, en especial a la indústria química-farmacèutica, el departament de garantia de qualitat, prepara el programa de Formació del Personal, sobretot a nivell industrial, a on, i d'acord amb les GMP, ha d'existir la descripció específica de cada lloc de treball "Job description" que està realitzant cada persona, així com la formació intel·lectual i preparació que té. A més a més, cada una de les persones que treballen a l'empresa ha de conèixer l'organigrama funcional de l'empresa amb el fi de poder integrar-se millor.

Per altra banda, s'ha de tenir en compte que a l'empresa moderna s'elimina en el possible l'estructura funcional clàssica en piràmide, a on hi havia un cap pensant i les ordres anaven de dalt a baix. Es busca una estructura funcional el més horitzontal possible i amb els menors nivells de comandament, de tal manera que cada treballador,

en el seu lloc de treball, és el responsable de la qualitat i gerent de la seva gestió. D'aquesta manera es persegueix que tots estiguin integrats a l'empresa, i que les ordres i projectes puguin ésser independents de la cadena de comandament.

En aquest cas, els nivells intermitjos i caps tècnics desapareixen com a tals i s'integren en grups de treball fent la funció de coordinadors, a on les seves tasques principals són motivar el grup i controlar els resultats (no policialment) que estiguin dintre dels objectius proposats i, si convé, corregir-los mitjançant una nova planificació d'objectius.

9.– Apunts a la gestió de recursos humans

Pel que hem dit fins ara, estarem d'acord que gestionar els recursos humans és primordial, puix és la base del funcionament de l'empresa.

En aquest apartat ens limitarem a enumerar els principals temes que s'han de desenvolupar en una empresa moderna, des del Departament de Recursos Humans, amb l'objecte **d'assegurar que les persones que treballen en l'empresa siguin les millors i les necessàries**, així de senzill, i, a més a més, que en el temps es continuïn complint aquestes premisses.

Per això s'ha de realitzar una “**Planificació estratègica a mig i a llarg termini**” en la que hi hagi un estudi dels següents temes:

- 1.– Àmbit i contingut de la Política de Recursos Humans.
- 2.– Psicologia de l'organització.
- 3.– Estructura organitzativa i humana.
- 4.– Organització del treball: Anàlisi i descripció dels llocs de treball. Valoració dels llocs de treball.
- 5.– Planificació de Recursos Humans.
- 6.– Integració i desenvolupament: Política de formació i política de promoció.
- 7.– Política d'avaluació de personal i política de salaris.
- 8.– Desenvolupament organitzacional, clima laboral i cultura de l'organització.
- 9.– Sistemes de Selecció de personal.
- 10.– Administració de personal i relacions laborals.

Cadascun d'aquests 10 temes, s'ha de coordinar i connectar amb els objectius i estratègia de l'empresa. D'acord amb el seu desenvolupament pràctic, s'obtindrà una cultura empresarial que serà particular per a cada empresa.

Des de la meva experiència professional, entenc que en la gestió de Recursos Humans, si bé ha de ser responsable-coordinador el director del Departament de Recursos Humans, és imprescindible la col·laboració dels altres departaments de l'empresa i, en especial, el Departament de Qualitat o de gestió de la Qualitat.

També s'ha de ressaltar que en la implantació d'un sistema de Qualitat Total, ha d'existir un Comitè de Qualitat, en el que s'integrin els principals directors de l'Empresa, formant equip amb el Director de Recursos Humans.

10.– Qualitat total

El 14 d'abril de 1983 vaig ingressar a la Real Acadèmia de Farmàcia de Catalunya com acadèmic corresponent. El meu discurs d'ingrés es titulà “La Calidad: Parámetro esencial en la fabricación de medicamentos”, en el qual la qualitat està com a substantiu, doncs defenia que és el Paràmetre en majúscula que hem de crear, aplicar, obtenir i mantenir en la fabricació de medicaments.

Anys més tard, el novembre de 1991, a l'ingressar en la mateixa Acadèmia com acadèmic numerari, el meu discurs d'ingrés fou un pas més en el camí de la qualitat. Es titulà “Aplicación del concepto de Calidad Total en la Industria farmacéutica”, on vaig expressar de nou la preocupació dels tècnics que treballàvem a la indústria per la Qualitat, però, al mateix temps, defensar i demostrar que “ Qualitat és sinònim de productivitat”, és a dir, que la Qualitat era un factor competitiu d'èxit, de fet un factor d'Excel·lència. Tanmateix també es posà de manifest que l'aplicació de la Qualitat Total tenia que ésser en totes les àrees i activitats de l'empresa, tenint en compte que les distintes activitats es tenien que harmonitzar amb l'objectiu final i sumar tots els esforços cap a la **diana de l'excel·lència**.

10.1.– Concepte de qualitat total

El concepte de qualitat total a l'empresa es pot definir de moltes maneres, però una de les que considero adequades és la donada per Price Waterhouse, companyia consultora, amb la qual estigué treballant en els laboratoris Esteve.

“És una disciplina administrativa relacionada amb la prevenció dels problemes a través d'una bona actitud de tots els membres de l'empresa, per detectar i solucionar els problemes de forma sistemàtica”.

Un altra definició que paga la pena de recordar i que és complementa amb l'anterior és l'extreta de la “Revista de Qualitat”, editada pel Centre Català de la Qualitat, el juliol de 1993:

“És un canvi cultural profund que afecta a tots els nivells i departaments d'una empresa i es plasma amb una actitud permanent orientada a la millora continua.

El concepte de qualitat és fer las cosas bé i millorar-les constantment. La qualitat de les relacions humanes és tan vital com la metodologia de treball. Si la gent no dialoga obertament, si no s'acaben els jocs de poder entre els departaments, si no s'impliquen directius, encarregats i subordinats en aquesta filosofia, voler implantar un sistema de gestió per qualitat total, pot convertir-se en una ordre autoritària que la majoria voldrà evitar per no complicar-se la vida”.

Segons aquesta definició, es dedueix que en un programa de qualitat Total, les distintes àrees de l'empresa estaran relacionades excel·lentment.

Cal recordar que Jack Delors, ex-president de la Comunitat Europea i un dels seus fundadors digué:

“la qualitat és una activitat mental permanent”

També paga la pena de citar, el concepte de qualitat total del professor T. Asaka, la qual recordo constantment:

“Qualitat Total és l’aplicació sistemàtica del sentit comú”

10.2.– Programa de qualitat total

La implantació d’un programa de Qualitat Total a la Indústria Farmacèutica és un factor estratègic de suma importància, que constitueix el millor argument per fer front amb èxit al repte que el mercat planteja i en certa manera representa una garantia per al seu futur.

L’objectiu bàsic de tota empresa és ser competitiva en el sector a on actua, i per això és necessària una actitud positiva cap el treball ben fet i la millora continuada.

L’èxit en l’aplicació d’un **programa de Qualitat Total** a la indústria del medicament es fonamenta en el compliment de dues premisses bàsiques:

- L’impuls decidit i notori de la Direcció de l’empresa.
- La participació activa de tots i cadascú dels empleats.

El compromís de la Direcció suposa que està convençuda de la seva necessitat i realment compromesa en la seva realització, assignant, per això, els recursos econòmics necessaris.

La participació del personal es relaciona amb tots els integrants de l’empresa, sia quin sia el lloc i activitat a desenvolupar.

L’organització d’un programa de Qualitat Total exigeix la creació d’un **Comitè de Qualitat** que assumirà la responsabilitat d’organitzar, desenvolupar i supervisar el programa, i uns recursos humans mentalitzats i motivats.

En aquest **sentit es constituïran grups de treball, denominats de progrés, de millora, de qualitat, de GMP, etc.**, adequats a la dinàmica de les tècniques de treball en equip i a la resolució de problemes. **Tanmateix es crearan cèl·lules intel·ligents autònomes, a vegades també denominades cèl·lules de negoci**, les quals es pot considerar que són un pas més endavant en la integració dels treballadors amb els objectius de l’empresa.

L’èxit en la posta en marxa d’un programa de qualitat es fonamenta en el compliment de les següents directrius:

- Responsabilitat i compromís individual per la qualitat.
- Fixació permanent d’objectives de millora.
- Treball en equip amb la deguda comunicació i informació.
- Seguiment periòdic de resultats.

- Prevenció de l'error i eliminació instantània del defecte amb el fi de reduir els costos de la no qualitat.

Per consegüent, **el programa de qualitat total és un programa global d'empresa** en el que cada persona i departament assumeix que és client i proveïdor de productes i serveis, informació, etc., respecte als demés departaments i persones de l'organització.

No s'ha d'oblidar que en la qualitat, com en els altres aspectes de la vida empresarial, el comportament de les persones determina la diferència entre una empresa i l'altra.

10.3.– Implantació del “just in time”

El JIT, constitueix una filosofia i al mateix temps una tècnica al servei d'un objectiu estratègic principal:

“La reducció de costos i incrementar la productivitat”

Per això és necessari implantar un sistema de “Total Quality” que afecti a totes les activitats de l'empresa, de tal manera que sense qualitat no es pot implantar.

Si la nostra empresa dedicada a la Fabricació Industrial de Medicaments compleix amb les GMP i, per tant, aplica la Validació industrial en els processos i sistemes de fabricació, podrà aplicar un programa de Qualitat Total (TQM), mitjançant el qual tindrem una disminució substancial dels costos de no qualitat i, per tant, assolirem un procés industrial competitiu.

El camí de la Qualitat Total en l'Àrea Industrial Farmacèutica es realitza a través del compliment de les GMP, formació continuada del personal, aplicació de les tècniques del JIT, així com la implantació en el procés de producció del CIM (Computer Integrated Manufacturing), i d'altres sistemes informàtics.

Per això s'ha de crear una estructura organitzativa de **“millora de la qualitat”**, que actui conjuntament amb l'estructura formal del departament de qualitat, i considerar que la qualitat es crea i que són els treballadors els que han d'ésser els més capacitats per resoldre els problemes.

S'ha de comentar que avui dia hi ha nombroses tècniques de gestió anomenades en diversos noms i podria semblar que aquí les oblidem. No és així, sinó que considero que totes són variables d'aplicació del JIT i que també van orientades a l'aplicació de la gestió de la qualitat.

Per tant, les principals accions necessàries per portar a termini l'aplicació d'un programa de qualitat total són:

- Responsabilitat de la Direcció
- Creació del Comitè de Qualitat
- Campanya de divulgació
- Costos de la no Qualitat

- Gestió dels Costos de la no Qualitat
- Grups de millora i progrés
- Creació de cèl·lules intel·ligents autònomes
- Integració de proveïdors

10.3.1.- Responsabilitat de la Direcció

Considerar el projecte de Qualitat Total com estratègic i que existeixen:

- Accions de rendibilitat immediata.
- Accions de rendibilitat a mig termini.
- Que és un progrés que mai s'acaba.

10.3.2.- Creació del Comitè de Qualitat

Objectiu: Implantar i dirigir el projecte de qualitat
Gestionar costos de la no qualitat.

Integrat per: Qualitat. Desenvolupament Farmacèutic.
Producció. Marketing.
Compres. Personal.

Estructura: President.
Secretari.

10.3.3.- Campanya de Divulgació

Plantejada pel comitè de qualitat.

Divulgació de la política de qualitat de l'empresa

- Sessions informatives de tot el personal.
- Fullets explicatius sobre els conceptes de qualitat total, enviats als domicilis, acompanyats de cartes personals.
- Cartells divulgats en totes les dependències de l'empresa.

Planificació de la continuació de la campanya.

10.3.4.- Costos de la no qualitat

Deguts a:

- Anomalies a la recepció de materials.
- Anomalies en l'elaboració.
- Anomalies en l'envasat i condicionament.
- Residus de fabricació.
- Anomalies en l'enmagatzematge del material.

- Anomalies de producte acabat (devolucions).
- Anomalies/errors d'anàlisi. Comporta un temps excessiu, amb l'espera de control de les matèries primeres, materials i productes acabats, immobilitzats.

10.4.– Gestió dels costos de no qualitat

A partir de l'estudi dels costos de la no qualitat, s'implantan grups de treball, que poden ser denominats grups de millora, de progrés, etc., en els quals d'una manera sistemàtica estudien en equip les principals incidències dels processos, amb l'ajut de distints mètodes i eines, tals com “diagrama de causa efecte”, “diagrama de Pareto”, etc.

Permeten:

- Localitzar els punts de major cost.
- Actuar sobre ells (estudiant la causa-efecte).
- Fer el seguiment segons l'evolució que han seguit.
- Tenir una eina de gestió per resoldre els problemes de qualitat.

10.5.– Grups de Millora i de Progrés

Els Grups de Millora, es formen per estudiar un tema detectat pel comitè de qualitat:

- Integrats per personal dels departaments que poden tenir incidència en aquell tema.
- Apliquen una metodologia per a l'anàlisi de problemes i cerca de solucions.
- Analitzen alternatives de solució.
- Presenten millores a la Direcció.

Els Grups de Progrés, clàssicament es creen entre els treballadors d'una secció.

Els Objectius:

- Millora de la qualitat en el lloc de treball.
- Incrementar el grau de participació del treballador.
- Desenvolupar la creativitat i polivalència dels operaris i operàries.

La Forma de Treball d'aquests grups és:

- Reunions setmanals d'una hora.
- Resum d'activitats.
- Assignar treballs individuals.
- Són recolzats per un coordinador.
- Presenten els seus treballs al comitè de qualitat.

Procés d'Implantació:

- Reunió informativa de tot el personal de la planta, o de la secció.
- Invitació a participar en un programa de formació intensiu.
- Realització de cursos d'entrenament.
- Formació dels primers grups.
- Estudi del primer tema o projecte.
- Presentació de les recomanacions i resultats al Comitè de Qualitat.
- Selecció de nous temes d'estudi.

10.6.– Creació de cèl·lules intel·ligents autònomes

S'ha d'indicar que **és un sistema de gestió que tant es pot aplicar en I+D, com a la fabricació industrial de medicaments**, i que avui dia està substituint parcialment altres sistemes, tal com JIT i anàlegs.

No obstant, pot ésser més eficaç en empreses grans, on moltes vegades succeeix que no estan ben controlats ni els costos de la no qualitat en la fabricació industrial, ni en el desenvolupament dels projectes de I+D.

Es tracta de crear un funcionament a l'empresa, sia a investigació o a fabricació, fonamentat amb unitats cel·lulars a on les persones formen un veritable equip, acoblant-se perfectament. Tothom sap que l'èxit depèn del bon funcionament de l'equip que forma la cèl·lula.

Molts estem convençuts que les grans empreses actuals han nascut de petites cèl·lules. La frase "small is beautiful" es pot aplicar també a les empreses grans si se sap crear un organigrama funcional a base de "cèl·lules intel·ligents", anomenades també a vegades "cèl·lules de negoci", per les característiques que tenen de funcionament autònom, encara que existeixen entre elles interaccions beneficioses (veure figures pàgina següent).

El número de projectes que es realitzen per cèl·lula ve limitat en part pel nombre de persones que treballen en la cèl·lula i per factors econòmics.

Com exemple, s'indica l'aplicació d'un projecte de I+D. La seqüència pot ésser la següent:

- Decidir el projecte a investigar.
- Nomenament del Líder.
- Agrupació de 10 a 20 persones de distints departaments.
- Responsabilitat absoluta dels assajos, compres, inversions i costos.
- Control autònom financer de la cèl·lula.

Per a definir l'organització cel·lular a una empresa d'investigació, ens podem imaginar que cada cèl·lula és una part autònoma del conjunt del teixit que forma l'empresa. És evident que aquesta autonomia vindrà limitada i estructurada per la Direcció.

En aquest tipus de gestió/management, s'ha d'entendre que totes les infraestructures dels serveis científics i/o científic tècnics són comuns, de tal manera que s'optimitzen els espais, biblioteques, aparells, etc.

Ha de quedar clar que dintre de l'autonomia que tenen les cèl·lules intel·ligents ha d'existir una interrelació entre elles, i que els líders responsables de cada cèl·lula, a la seva vegada, també formaran part de l'estructura de la Direcció.

En resum, aquesta variable de gestió és un pas més funcional dintre de la denominada “Estructura Horitzontal” d’una empresa.

10.7.– Integració de proveïdors

Una de las premisses bàsiques de qualitat i d’acord amb les ”Bones pràctiques de fabricació” europea o americana és assegurar la qualitat de les matèries primeres i materials que s’utilitzen en el procés de fabricació industrial de medicaments.

Per això, i d’acord amb les autoritats sanitàries, tots els esforços dels laboratoris farmacèutics, van orientats a normalitzar la relació amb els proveïdors. He de comentar, que en aquest tema, la Direcció General de Recursos Sanitaris de la Generalitat de Catalunya ha treballat i està treballant a través d’una Comissió Assessora sobre garantia de qualitat en la fabricació industrial de medicaments.

Precisament, el 4 de desembre de 2003, se celebrà a Barcelona, la 1a Jornada de Normes de Correcta Fabricació de Medicaments, i fa pocs dies el 14 de desembre de 2004, s’ha celebrat la 2a Jornada. A la 1a Jornada de Normes de Correcta Fabricació es va presentar un treball de la comissió, recullint l’estudi i les propostes en relació a “**aprovació, homologació i validació de proveïdors**”. El ponent fou Emilio Román, d’Indústries Farmacèutiques Almirall Prodes-farma S.A.

En síntesi, els criteris bàsics d’aquest treball són establir un pla de “**control de matèries primeres**” a la indústria farmacèutica, segons el nivell de qualificació del proveïdor.

En funció del coneixement que es tingui d’un determinat proveïdor, en relació a la qualitat en la fabricació de matèries primeres, es poden distingir tres nivells de proveïdors:

- Primer nivell. Proveïdors aprovats.
- Segon nivell. Proveïdors certificats.
- Tercer nivell. Proveïdors validats.

I – Proveïdors aprovats.

El laboratori ha de mostrejar i identificar individualment tots els envasos de totes les recepcions d’un lot, i cada lot ha de ser sotmès per part del laboratori a una anàlisi completa segons les especificacions autoritzades. Aquesta anàlisi s’ha de realitzar sobre una mostra composta a partir de les mostres i seguint el criteri del punt 4 de l’annex 8 de les Bones Pràctiques de Fabricació (NCF).

II – Proveïdors certificats.

La certificació d’un proveïdor permetrà al laboratori l’aplicació de plans de control de qualitat reduïts, a la recepció del material de partida que aquell subministri.

En aquest cas, el laboratori pot assumir els resultats analítics del proveïdor, en aquells paràmetres especificats en què se ha pogut demostrar que existeix una correlació acceptable entre els resultats dels dos laboratoris de control de qualitat.

No obstant, el laboratori tindrà que realitzar la identificació de tots els envasos rebuts i l'anàlisi de la riquesa del principi/s actius a partir d'una mostra homogènia del lot, obtinguda segons el criteri establert en el punt 4 de l'annex 8 de las Bones Pràctiques de Fabricació (NCF).

El laboratori farmacèutic tindrà que realitzar com mínim una vegada l'any l'anàlisi complet d'un lot de cada matèria primera sotmesa a una anàlisi reduïda.

III – Proveïdors validats.

En aquests casos, a més a més del control analític reduït aplicable al proveïdor certificat, el laboratori farmacèutic també podria realitzar un mostreig i identificació del contingut de cada lot sobre una part dels envasos rebuts en cada recepció al laboratori. Habitualment, en aquest cas, el número d'envasos que es pren de mostra és igual a la rel quadrada de $n+1$, on n és el número d'envasos rebuts d'un lot determinat.

Els plans de mostreig reduït es realitzarien sota les condicions establertes també en l'annex 8 de les Bones Pràctiques de Fabricació (NCF).

En el procés de validació d'un proveïdor s'han de tenir en compte diversos aspectes relacionats amb el fabricant i la primera matèria que es proposa validar, com són: la naturalesa i estatus del fabricant o subministrador, coneixement dels requisits de les Bones Pràctiques de Fabricació (NCF) de medicaments, el seu sistema de Garantia de Qualitat, condicions de fabricació on la matèria primera es produïda i controlada (és a dir, aplicació de les GMP-ICH per les API's), naturalesa de la matèria primera i els medicaments que es faran amb ella.

Tenint en compte el que indiquen les BPF/NCF, és improbable que es pugui validar el proveïdor d'una matèria primera destinada a la fabricació de medicaments estèrils.

Conseqüentment, la integració dels proveïdors ha de passar per l'existència en el laboratori d'un programa d'avaluació i homologació de proveïdores, així com l'aplicació de tècniques de gestió, i, d'entre elles, i sempre que estigui permès, el mostreig concertat i la qualitat concertada.

Els Beneficis en l'aplicació d'un programa de Qualitat total seran:

- Compliment de les GMP.
- Motivació del Personal.
- Reducció de pèrdua de temps.
- Augment de Productivitat.
- Reducció constant de costos.
- Reducció de stocks.
- Reforçar la imatge de la companyia i el seu futur desenvolupament.

11.- Conclusió

En els albors del segle XXI, la **Gestió de la qualitat** ha de ser integral entre persones, sistemes i processos, la qual cosa vol dir que serà un pas més en el camí de l'Excel·lència a l'empresa.

S'ha de ressaltar que per assolir el binomi màgic **Qualitat-Productivitat** en el desenvolupament i fabricació industrial de medicaments hem d'aplicar un sistema global de Garantia de Qualitat Total, conjuntament amb un programa de Gestió de la Qualitat, sense oblidar l'aplicació del sentit comú en totes les nostres accions.

12.– Reflexió final i epíleg

La humanitat s'enfronta a un salt quàntic cap endavant. S'enfronta a la més profunda commoció social de tots els temps. Sense advertir-ho, estem dedicats a construir una civilització extraordinàriament nova.

Podria resultar en el segle XXI, la primera civilització veritablement humana de tota la història coneguda.

La veurem?

Alvin Tofler: "La tercera Ola"

Epíleg

"Sóc bastant nen, per creure en coses que les persones madures i fins i tot els mateixos estudiants d'aquests temps de superior saviesa s'averگونyen.

Crec en una vida ideal.

Crec que una floreta amaga una força viva.

Crec en el cant d'un ocell.

Crec que un ideal s'estén sobre la terra".

Paraules de Rabindranath Tagore.

Als estudiants de Tokio (1930).

13.– Bibliografía

- Halpin, F.J. “Cero Defectos”, Ed. CEAC S.A., Barcelona 1970.
- Toffler, Alvin. “La Tercera Ola”, Ed. Plaza & Janés, Barcelona 1980.
- Monden, Yasuhiro. “El Sistema de Producción de Toyota”, Just in Time. Ed. Price Waterhouse-IESE, Barcelona 1987.
- Maisonrouge, Jacques. “Manager Internacional”, Editorial Planeta, S.A. Barcelona 1986.
- Deming, W. Edwards. “Calidad, Productividad y Competitividad”, Ed. Diaz de Santos, Madrid 1989.
- Rius, Jaume. “La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.” Conceptos, 7, 10, 1989. Periodista corresponsal Bruselas del Diario de Barcelona.
- Palom, Xavier. “Management: la Tecnología punta del mando”, Boixareu Editores, MARCOMBO, S.A., 1989.
- Toffler, Alvin. “El Cambio del Poder”, Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1990.
- Salazar Macian, R. “Productividad en la Industria Farmacéutica: Aplicación del JIT”. Congreso Argentino de Farmacia y Bioquímica Industrial, Buenos Aires 1990.
- O.D.E.: “Total Quality “ 6ª Jornadas Nacionales, Ed. O.D.E., Barcelona 1990.
- Freixes, J.M^a. “Prioridad y Sensibilidad en la gestión Directiva. Hacia la Calidad Total”. Comunicación a las 6ª Jornadas nacionales de Total Quality, Ed. O.D.E., Barcelona 1990.
- Sharp J. “Quality Rules”, Ed. John Sharp, Anchor Press Woodley, England 1991.
- Salazar Macian, R. “Aplicación del Concepto de Calidad Total a la Industria Farmacéutica”. Discurso Real Academia de Farmacia de Barcelona. Barcelona, noviembre de 1991.
- Mundet Hiern, J. “Creación de Empresas”, Ed. Einia, Barcelona 1991.
- Normas de Correcta Fabricación de Medicamentos de la Comunidad Europea, vol II, Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades Europeas, 2002.
- Goleman, Daniel. “Inteligencia Emocional”. Versión catalana, Editorial Kairós S.A, marzo de 2000.
- Salazar Macian, Ramón. “Gestión de la Calidad en el Desarrollo y Fabricación Industrial de Medicamentos”, tomos I y II, Editor Ramón Salazar Macian, Barcelona, enero de 2001.
- Kidder, R.M. “There is only ethics...”. Institut for Global Ethics, January 2001.
- Willig Sidney, H. Good manufacturing practices for pharmaceuticals: a plan for total quality control from manufacturer to consumer. 5th edición rev. And expanded, Editor Marcel Dekker, New York-Basel cop. 2001.
- Salazar Macian, R. “Concepto de Calidad en la Industria Farmacéutica”. Seminario: Preparación y Gestión de las Auditorías de la FDA y la Unión Europea. Palau de les Heures UB, Barcelona, Junio de 2001.
- Salazar Macian, Ramon. “Recursos humanos y Calidad Total”. Libro Calidad Total, editor Ramon Salazar, Barcelona Mayo 2002.

