La cultura de Calidad, un verdadero motor de cambio

Ludmila Civolani Hischnjakow
Site Change Champion, Novartis Farmacéutica S.A

Las organizaciones están expuestas constantemente a cambios, bien sea por demandas internas o porque el contexto así lo requiere. Desde hace algunos años se ha venido escuchando que la gestión del cambio es cada vez más importante dentro de las organizaciones. Para que el cambio ocurra de la manera correcta hay que gestionarlo a través de sus procesos, infraestructuras, sistemas, pero sobre todo sus personas.

Hace casi dos décadas, John P. Kotter un profesor retirado de Harvard, escribió un artículo titulado "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*" (Liderando el cambio: por qué los esfuerzos en la transformación fallan) en el que describía los ochos factores críticos para que el cambio sea exitoso y que se ha venido utilizando como metodología para implementar cambios en muchas organizaciones a lo largo de los años.

En resumen, J. Kotter (1995) [1] dice que primero hay que crear el sentido de urgencia del cambio. Es decir, identificar cuáles son las potenciales crisis, los riesgos y las oportunidades de decidir cambiar o no. En pocas palabras, qué puede pasar si decidimos aceptar cambiar.

Luego, es importante definir un grupo de personas que trabajen para liderar el esfuerzo que requerirá el cambio. Es importante que este grupo tenga cierto nivel de liderazgo dentro de la organización para así influir al resto de los implicados. Este grupo, además se encargará de definir una visión y las estrategias necesarias para alcanzarla.

El cuarto factor es comunicar la visión, hacia dónde quiere ir la organización, cuál es su objetivo final. Para comunicar, las organizaciones deberán utilizar cualquier medio posible para compartirla, deberán incorporar esfuerzos, tal vez nuevos, en hacer partícipe a la organización de las nuevas propuestas. Además, deberán hacerse cargo de los obstáculos, así como cambiar sistemas o estructuras que se venían utilizando desde hace mucho tiempo, pero que no van alineadas con la visión que ahora se plantea la organización.

Las organizaciones se plantean cambios para generar mejoras que se verán reflejadas a lo largo de los años. Es por ello que el sexto factor que se plantea J. Kotter (1995) sea tan importante: crear y generar beneficios a corto plazo, así como compartirlos con la organización. El séptimo se refiere a consolidar esos pequeños avances haciéndolos sostenibles a través de los sistemas, estructuras y políticas. Además, reconocer y desarrollar a los colaboradores que sean parte de éstas mejoras. Por último, el autor dice que hay que institucionalizar las nuevas maneras de trabajar, relacionando siempre los resultados del éxito con los cambios de comportamiento realizados.

Programa de cambio de Novartis

Con la mirada puesta en la misión de seguir siendo una compañía de referencia, adaptándose a un entorno cada vez más exigente y cambiante, la compañía farmacéutica Novartis, y concretamente su planta de producción de especialidades farmacéuticas, comenzó hace años un viaje marcado por gestionar correctamente todos sus recursos para conseguir "hacer medicinas de calidad para los pacientes, para que dispongan de ellos siempre que los necesiten".

Como compañero de viaje, Novartis diseñó todo un programa de cambio que tiene como pilar fundamental la calidad y cómo conseguir que la calidad forme parte del ADN, no sólo de los rigurosos procesos que rigen en la industria farmacéutica, sino también en la cultura y los comportamientos de cada una de las personas que forman la compañía.

La planta de Novartis Farmacéutica, ubicada en Barberà del Vallès, es la mayor plataforma de formas sólidas de España en volumen de producción y está formada por más de 630 empleados, de los cuales unos 200 son colaboradores con menos de dos años en la compañía. En 2011 la dirección de la compañía dio el paso más importante que según J. Kotter (1995) es básico para el cambio: crear un equipo de personas con influencia para manejar los hilos del cambio. El nuevo rol de Site Change Champion nacía para promover e impulsar y, por qué no decirlo, contagiar a la organización para comenzar a hacer las cosas de una manera diferente que permita a la compañía dar un paso más allá y conseguir la excelencia en sus procesos productivos.

Cambiar la cultura de una compañía no es tarea fácil. Parafraseando al experto del cambio, Peter Senge, "las personas no se resisten a cambiar, lo que se resisten es a ser cambiadas". Teníamos pues un camino que parecía a priori complicado, pero sabíamos que si lo hacíamos todos juntos sería posible.

Elementos necesarios para un cambio efectivo

La historia del cambio en la planta de Barberà tejió un modelo participativo que se caracterizó por seguir el modelo de gestión que consta de 4 elementos necesarios para que un cambio sea efectivo:

Una historia compartida. Definimos una visión compartida, hacia dónde, cómo y por qué queríamos llegar allí. En este punto era importante inspirar y "tocar la fibra" de aquellos con los que crearemos y compartiremos la historia. Para ello, nos enfocamos en conectar emocionalmente con los empleados. Conseguimos transmitir nuestros mensajes a través del arte, dibujando nuestra visión (pintura), entonando en equipo nuestro compromiso (góspel)

Figura 1. Ocho pasos de Kotter

o compartiendo nuestra historia como planta a través de arte en arena (*sand art*). Todos ellos recursos artísticos que sorprendieron por su creatividad y que consiguieron que los empleados entendieran por qué necesitábamos dar un paso más allá y hacer de la calidad nuestra columna vertebral.

Reforzar los mecanismos. Otro factor fundamental para que el cambio ocurriera es que existiesen los servicios, estructuras y tecnologías necesarias para que el reto que nos planteábamos hubiese sido posible. Es decir, cosas tangibles que poco a poco vayan transformando a la planta en línea con la transformación cultural que queremos. Importantes inversiones en tecnología, el compromiso y soporte de dirección, colaboradores formados y preparados que han hecho que la planta vaya alcanzando los elevados estándares que definimos conjuntamente en la historia del cambio.

Habilidades para el cambio. Podemos tener una historia definida y compartida, así como mecanismos para soportarla pero si no tenemos las habilidades para llevarla a cabo, podríamos haber fracasado. Dotar a los empleados de herramientas y procedimientos como un proceso definido de visualización de indicadores, un programa de mejora continua de activos (TPM - Mantenimiento Productivo Total), sólida formación técnica y de habilidades son los principales aliados que promueven que los empleados empiecen a pensar y comportarse de una manera diferente.

Role Modeling. Por último, es vital que aquello que se dice, se haga. Nos referimos al *Role Modeling* como el "predicar con el ejemplo" que tienen como responsabilidad los managers dentro de la organización. Desde un inicio, los managers han jugado un papel fundamental, involucrándose y haciendo suya la historia del cambio de la planta. Sin duda, sin el apoyo y el fiel compromiso, todo hubiese sido cuesta arriba. Los managers han sido parte de la creación de la historia, han tenido un rol importante cuando la hemos compartido con la organización y ,por último, son parte activa de las acciones que se llevan a cabo dentro del plan de gestión del cambio. En pocas palabras, son protagonistas imprescindibles en este viaje.

Como comentamos anteriormente, los 4 elementos son necesarios para que el cambio ocurra. Sin uno de ellos, el modelo quedaría incompleto y podríamos no haber llegado a conseguir el reto de ser el centro de excelencia que nos planteamos al inicio.

Una historia de "contagio"

El modelo seguido está claro pero… ¿cómo conseguíamos contagiar a los 630 empleados de una historia común? Sin duda fue una historia de goteo, ilusionando poco a poco a todos los participantes. Primero al comité de dirección, posteriormente a un grupo representativo de empleados, unas 80 personas con las que a través de *workshops* desgranamos nuestros mensajes de cambio sobre los que creamos nuestro plan de acción (sostenibilidad, actitud positiva, calidad versus cantidad, proactividad y disciplina) y finalmente a toda la planta con quienes además de compartir nuestra visión y misión en los próximos años, construimos juntos un puente hacia la excelencia que demostrará el compromiso con estos mensajes clave. Nacieron los embajadores del cambio, un equipo de más de 30 personas voluntarias, surgidos de los primeros *workshops*, y que organizados en grupos, han tomado las riendas del plan de gestión del cambio, proponiendo y llevando a cabo acciones en pro de nuestros mensajes del cambio y que nos ayuden a seguir siendo un excelente lugar para trabajar, y donde nos identifiquemos con la manera de trabajar.

La historia del cambio en la planta de Novartis de Barberà sigue ahora su rumbo definido con paso firme. Comprender y compartir qué debemos cambiar es fundamental para ser el verdadero motor de arranque. Y mientras, en el centro, nuestros pacientes, quienes dan sentido a nuestro trabajo diario, por quienes nos sentimos orgullosos de ofrecer soluciones innovadoras que puedan mejorar la calidad de vida de millones de personas. Por ellos, debemos seguir con nuestro viaje.

Referencias

[1] John P. Kotter "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" de Harvard Bussiness Review, 1995.