

Tema 10

Dimensió organitzativa de la gestió de la qualitat (II)

10.1. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre els sistemes d'avaluació i control

10.2. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre els rols exercits per l'alta direcció

10.3. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre el paper exercit pels membres de l'organització

Bibliografia recomanada:

- Moreno-Luzón, M. D., F. J. Peris i T. González (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*, Prentice-Hall, Madrid. Apartats 10.4 i 10.5.

10.1. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre els sistemes d'avaluació i control

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Supervisió directa	<p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminució en les unitats on s'implanta el sistema documental. 	<p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminució d'aquest mecanisme a tota l'organització per l'augment de la formalització, de la socialització i de l'autocontrol dels empleats.
Normalització de tasques i processos de treball	<p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificació de la normalització com a forma de control i avaluació dominant. • Especial increment a les unitats més afectades per la implantació del sistema i als nivells jeràrquics inferiors. 	<p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificació, especialment, a les unitats que desenvolupen tasques repetitives o estandarditzables i en un ambient previsible.
Normalització de resultats	<p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'utilitza com a sistema de control en tasques i processos per a conèixer l'existència de no-conformitats. 	<p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'incrementa l'ús d'aquest sistema d'avaluació i control a les unitats amb responsabilitats clarament definides i poder de decisió.
Socialització i valors comuns	<p>☞</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hi ha esforços orientats a obtenir la socialització. • Formació limitada a aspectes directament relacionats amb la documentació del sistema i amb modificacions en processos i procediments. • En el cas d'un sistema avançat d'assegurament, apareix en alguna mesura la socialització com a mecanisme de coordinació i control. 	<p>●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ús de la socialització s'incrementa fins a convertir-se en un dels sistemes d'avaluació i control clau per a la aplicació d'aquest enfocament. • Formació utilitzada per a establir les condicions que permeten la socialització i els valors comuns.

10.2. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre els rols exercits per l'alta direcció

Rol directiu	Canvi produït	
Cap visible	☺☺	<ul style="list-style-type: none"> • Punt de referència tant per a l'entorn com per als membres de l'organització • Intensificació de cooperació amb clients, proveïdors, institucions i altres empreses • Participació en actes importants de l'empresa (formació, reconeixements, etc.)
Líder	☺☺	<ul style="list-style-type: none"> • Paper primordial en la tasca del directiu d'implicació dels membres, i de generació de compromís i involucració amb els objectius de l'organització • Importància per a promoure els equips de treball
Enllaç	☺☞	<ul style="list-style-type: none"> • Continua desenvolupant aquest paper, especialment per a fomentar la cooperació amb clients i proveïdors • Però aquest paper és ara compartit amb altres membres (directius mitjans, tècnics, altres empleats que no desenvolupen tasques de direcció)
Monitor	☺	<ul style="list-style-type: none"> • Paper reforçat gràcies a l'aplicació del principi de l'administració basada en fets
Difusor	☺	<ul style="list-style-type: none"> • Difusió de la informació dins de l'organització a la recerca de la transparència en la gestió
Portaveu	☺	<ul style="list-style-type: none"> • S'incrementa a causa de la tasca de connexió amb l'entorn
Emprenedor	☺☺	<ul style="list-style-type: none"> • L'alta direcció és la principal protagonista per a iniciar el canvi i per a explorar noves oportunitats a l'entorn i a l'interior de l'organització
Gestor d'anomalies	☹☹	<ul style="list-style-type: none"> • Tasca ara desenvolupada per altres membres (especialment, per equips de treball)
Assignador de recursos	☹☞	<ul style="list-style-type: none"> • Continua exercint aquest rol però amb finalitats diferents • Ara actua com a facilitador de la tasca d'altres persones o dels equips de treball
Negociador	☞☺	<ul style="list-style-type: none"> • Tasca intensificada per la direcció, però compartida amb persones que no ocupen càrrecs directius

10.3. Repercussions de la gestió de la qualitat sobre el paper exercit pels membres de l'organització

Variables	Assegurament de la qualitat	Gestió de la qualitat total
Alta direcció	☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la implantació i el manteniment del sistema (dotació de recursos, revisió dels indicadors del sistema, etc.). • Les normes exigeixen el suport exprés a la documentació elaborada. 	☺☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de dissenyar la missió, la visió i els objectius al nivell més alt. • Canvien el rol d'administrador pel de líder del canvi. • Interactuen més amb altres membres de l'organització (imparteixen formació, assisteixen a reunions, visiten les unitats de treball, reconeixement, etc.). • Major compromís i entusiasme amb la millora de la qualitat.
Directius medis	☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Participen en l'elaboració del sistema documental. • Ratifiquen els documents que cal aplicar a la seua unitat de treball. • Menys temps a supervisió i control de tasques. • Incrementen notablement el paper de planificadors d'activitats i gestors de processos. 	☺☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Canvien el paper de supervisor i controlador pel de líder. • Assumeixen el paper de líder als equips de millora. • Contribueixen significativament a gestionar i planificar el procés que la seua unitat de treball desenvolupa. • Important paper de gestor de la informació i del coneixement en traduir els objectius generals de l'empresa en accions concretes.
Empleats de la base d'operacions	☺ <ul style="list-style-type: none"> • Fan les seues tasques ajustant-se a les especificacions del sistema documental. • Assumeixen, en alguna mesura, part del control. • Proporcionen dades què alimenten el sistema d'indicadors de resultats. 	☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Fan les seues tasques ajustant-se a les especificacions del sistema documental. • Realitzen els controls especificats. • Participen en activitats de millora contínua (realitzant propostes i formant part dels grups de millora). • Tenen molta més autonomia per a controlar les seues tasques i prendre decisions sobre com realitzar-les.
Tècnics	☺☺ <ul style="list-style-type: none"> • Assumeixen un paper preponderant en la documentació del sistema. • Afegeixen tasques de coordinació i mobilització dels membres a les tasques pròpiament tècniques. 	☺ <ul style="list-style-type: none"> • Abandonen el rol d'únics responsables del manteniment del sistema. • Assumeixen tasques de formació i consultoria.